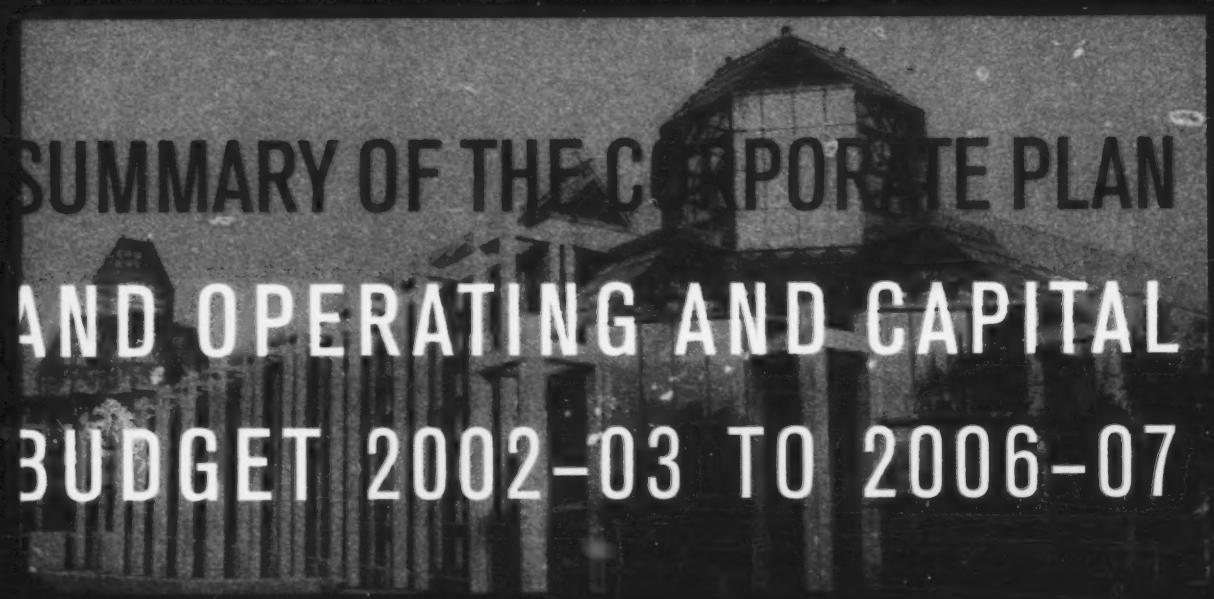
National Gallery of Canada

Canadian Museum of
Contemporary Photography



SUMMARY OF THE CORPORATE PLAN AND OPERATING AND CAPITAL BUDGET 2002–03 TO 2006–07

National Gallery of Canada
380 Sussex Drive
P.O. Box 427, Station A
Ottawa, Ontario
K1N 9N4
(613) 990-1985
www.national.gallery.ca

Canadian Museum of Contemporary Photography
1 Rideau Canal
P.O. Box 465, Station A
Ottawa, Ontario
K1N 9N6
(613) 990-8257
www.cmcp.gallery.ca

National Gallery of Canada | Musée des beaux-arts du Canada
CMCP MCPC Canadian Museum of Contemporary Photography | Musée canadien de la photographie contemporaine
Canada

103-02302/

SUMMARY OF THE CORPORATE PLAN AND OPERATING AND CAPITAL BUDGET 2002-03 TO 2006-07

National Gallery of Canada
and its affiliate
Canadian Museum of Contemporary Photography

Board of Trustees

Chairperson

Harrison McCain, C.C., Florenceville, New Brunswick

Vice-Chairperson

Merla Beckerman, West Vancouver, British Columbia

Members

Ardyth Webster Brott, LL.B., Hamilton, Ontario
Mina Grossman-Ianni, Amherstburg, Ontario
Jean H. Picard, C.M., Montreal, Quebec
Dr. Robert Thomas Ross, C.M., Winnipeg, Manitoba
Réjanne Sanschagrin, Shawinigan, Quebec
Donald R. Sobey, Stellarton, Nova Scotia
Irene Szylinger, Toronto, Ontario
Sara Vered, Ottawa, Ontario
Meeka Walsh, Winnipeg, Manitoba

Senior Management

Pierre Théberge, O.C., C.Q., Director
Dr. David Franklin, Deputy Director, Chief Curator
Frances Cameron, Deputy Director, Administration and Finance
Daniel Amadei, Director, Exhibitions and Installations
Ruben Benmergui, Director, Employer/Employee Relations
Joanne Charette, Director, Public Affairs
Mayo Graham, Director, National Outreach and International Relations
Martha Hanna, Director, Canadian Museum of Contemporary Photography
Marie Claire Morin, Director, Development and President and Chief Executive Officer of the NGC Foundation

Table of Contents

History	3
Mandate	4
Values	5
Corporate Structure	5
Facilities	6
Collections	6
Financial Resources	6
Main Activities	8
Priorities	12
Results Achieved in 2001–02	14
Challenges and Strengths for the Next Five Years	21
Objectives, Strategies and Performance Indicators for the Next Five Years	25
Financial Plan and Budgets	27
Financial Statements	29

HISTORY

In 1880 the then Governor General of Canada, the Marquis of Lorne, and the artists and art lovers who made up the Royal Canadian Academy got together to found a National Gallery for the young nation. Some 30 years later, in 1913, the federal government assumed responsibility for the Gallery when it passed the National Gallery of Canada Act. It subsequently passed a number of other relevant acts, culminating in the Museums Act of 1 July 1990, which established the Gallery as a Crown corporation.

The Canadian Museum of Contemporary Photography was made an affiliate of the National Gallery of Canada in 1985.

HISTORY

In 1880 the then Governor General of Canada, the Marquis of Lorne, and the artists and art lovers who made up the Royal Canadian Academy got together to found a National Gallery for the young nation. Some 30 years later, in 1913, the federal government assumed responsibility for the Gallery when it passed the National Gallery of Canada Act. It subsequently passed a number of other relevant acts, culminating in the Museums Act of 1 July 1990, which established the Gallery as a Crown corporation.

The Canadian Museum of Contemporary Photography was made an affiliate of the National Gallery of Canada in 1985.

MANDATE

The *Museums Act* begins with the declaration:

> *The heritage of Canada and all its peoples is an important part of the world heritage and must be preserved for present and future generations [...].*

It goes on in section 5 to describe the mandate of the National Gallery of Canada:

> *To develop, maintain and make known, throughout Canada and internationally, a collection of works of art, both historic and contemporary, with special but not exclusive reference to Canada, and to further knowledge, understanding and enjoyment of art in general among all Canadians.*

The Act states that the National Gallery of Canada (NGC) includes the Canadian Museum of Contemporary Photography. The CMCP continues the dual mandate of the National Film Board from which it was originally formed: to collect, interpret and disseminate Canadian contemporary photography, not only as an art form but also as social documentation.

MISSION

The strength of the National Gallery of Canada lies in its collection of art, especially Canadian art, and its accessibility to the public across the country. The works of art reveal the past, celebrate the present, and probe the future. The collection must be expanded, preserved, interpreted, and used to the utmost by the public for pleasure and understanding, for research and the advancement of knowledge.

VISION

The National Gallery of Canada strives to provide Canadians with a sense of identity and pride in Canada's rich visual arts heritage, through its collections, on-site and travelling exhibitions, educational programs and publications, professional training programs and outreach initiatives. By collaborating with other Canadian and international institutions, the Gallery seeks to make art accessible, meaningful and vital to diverse audiences of all ages.

VALUES

Accessibility
Programs are developed with the public in mind – not just visitors to the Gallery but all Canadians.

Excellence and scholarship
The Gallery builds on the high standards it has attained over the years in all its endeavours – research, acquisitions, exhibitions, publications and public programs.

Corporate citizenship
All public policy and legal obligations are met.

Leadership
The Gallery acts as a recognized leader in the national and international art museum communities.

Collaboration
The Gallery collaborates with art museums in all regions of Canada and abroad, and with its partners in the Canadian Heritage portfolio.

CORPORATE STRUCTURE

Under the *Museums Act*, the Board of Trustees is the Gallery's governing body, reporting to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. The 11 members of the Board are appointed by the Governor-in-Council and represent all regions of the country.

The Board of Trustees delegates authority to the Director for the day-to-day management of the Gallery. The Director of the National Gallery is supported by two Deputy Directors and six Directors.

The NGC and CMCP together employ 208 permanent staff (191 full-time, and 17 part-time) and 89 temporary staff (40 full-time, 13 part-time, and 36 on-call). The Gallery also benefits from 34,000 hours of work contributed each year by 300 dedicated volunteers who assist it in a wide range of activities.

FACILITIES

The Gallery's real property holdings consist of its flagship property at 380 Sussex Drive, the Canadian Museum of Contemporary Photography at 1 Rideau Canal (leased from the National Capital Commission), an off-site art storage facility, and the Canada Pavilion in Venice, Italy, Canada's site at the Biennale.

There are 111 exhibition spaces at the NGC. Public spaces include a 400-seat auditorium, a 90-seat lecture hall, a cafeteria and a café, a two-level indoor parking garage, a bookstore, seminar rooms, and studio/workshop spaces. Other features are conservation laboratories, multimedia and photography facilities, art and non-art storages, security control rooms, workshops and offices.

The facilities at the CMCP include public spaces on several levels, a flexible exhibition space, a 50-seat theatre and a boutique, as well as workshops and offices.

COLLECTIONS

The National Gallery of Canada's collection consists of over 35,853 works of art, acquired either by purchase or as gifts. About 1,200 of the most significant works are on view at any one time in the Permanent Collection galleries, while another 800 per year are on loan across the country, most to public art galleries.

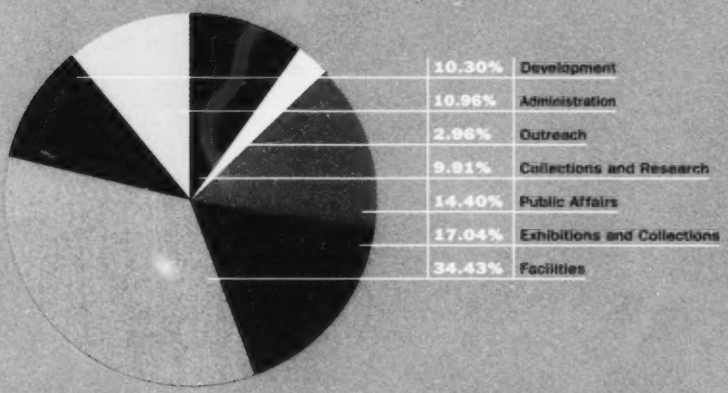
The Canadian Museum of Contemporary Photography holds approximately 160,000 photographs, negatives and transparencies in its collection. Works are featured within the exhibition program on a rotating basis.

FINANCIAL RESOURCES

The Gallery receives annual appropriations from the Government of Canada, supplemented through its own fund-raising activities. The appropriations include an acquisitions budget, which in 2001–02 was increased from $3 million to $6 million per annum. (It is dedicated solely to the acquisition of works of art for the collection.)

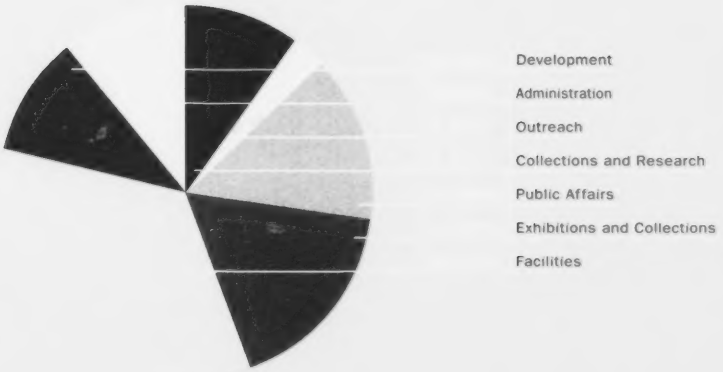
For the year 2002–03 the Gallery's resources will total $44,190,000, of which $36,455,000 will be funded by parliamentary appropriation. The balance of $7,735,000 (approximately 15 percent of the total requirement) represents gross revenue the Gallery anticipates generating itself in the coming year.

2002–03 Expenditures by Activity



Note: Approximately 4.3% of the 10.30% of Development expenditures includes the NGC Bookstore and the CMCP Boutique costs.

2002–03 Expenditures by Activity



Note: Approximately 4.3% of the 10.30% of Development expenditures includes the NGC Bookstore and the CMCP Boutique costs.

MAIN ACTIVITIES

The Gallery achieves out its mandate through seven major activities: Collections and Research, Exhibitions and Collections Management, Outreach, Public Affairs, Development, Facilities, and Administration.

Collections and Research

The Collections and Research activity is at the core of the Gallery's mandate. The collection preserves the country's heritage for future generations, and serves as the source of its exhibitions in the National Capital, its travelling exhibitions, and its loans to other galleries across the country and abroad.

The Gallery's collection of Canadian art, built up since 1880, is the most comprehensive and important in existence. The Gallery also has a fine collection of Western European art from the later Middle Ages to the present. Although the collection focuses on Canadian art, the international works provide the context by which visitors understand the influences on and evolution of the visual arts in Canada.

The Gallery's holdings are not acquired piecemeal, or left to chance: there is an acquisitions policy governing the kinds of works the Gallery wishes to own, and the curatorial staff have to be alert at all times to possible opportunities for acquiring suitable pieces. Since each piece is unique, and the window of opportunity may be open only briefly, they rely on their intimate knowledge of the collection, the national and international art markets, and potential gifts.

All works in the collection, and those under consideration for acquisition, are thoroughly researched to assure their authenticity, origin, quality and historical importance. This scholarly research, an important part of the curators' work, is vital to the Gallery's reputation for excellence as an educational institution, in Canada and abroad.

Scrupulous storage and careful conservation of the collection enhance the longevity of the works, and ensure that they will endure for the appreciation of future audiences, public and scholars alike.

Exhibitions and Collections Management

The work of Exhibitions and Collections Management entails managing the collection's installation, documentation and movement, and developing and circulating the travelling exhibitions program.

Exhibitions and special installations of the permanent collection are the prime means by which the public can experience and enjoy the Gallery's holdings. They include the Gallery's Permanent Collection as well as loans of individual works of art and travelling exhibitions going to and coming from other art museums. The Gallery's travelling exhibition program is the largest of any art museum in Canada and reaches a broad range of institutions including those in smaller and remote communities.

The documentation, the digitization and the ongoing inventorying of the works of art in the collection are essential to the collection's management and care and to their accessibility to the public.

Outreach

Through its Outreach activity the Gallery provides broad access to its collections, exhibitions and expertise throughout Canada, and develops new partnerships and programs that foster dissemination and collaboration, both nationally and internationally.

The Gallery established *National Outreach and International Relations* as a new and specific activity, designed to connect Canadians in different regions with the Gallery's collections and expertise and to reach the broadest possible audience. The outreach function promotes the sharing of the national collection through travelling exhibitions and loans. In addition, it encourages the co-production and circulation of exhibitions organized by galleries in other regions of Canada, sponsors guest curators and apprentices at the Gallery from across the country, and arranges week-long orientation and technical programs.

Public Affairs

Public Affairs includes Education and Public Programs, as well as the CyberMuse on-line activities, Marketing and Communications, Publications that produce a scientific record of the Gallery's exhibition program and permanent exhibitions, and Visitor Services. It also develops and implements strategies to maintain the Gallery's existing audience, while expanding the Gallery's appeal to a younger, more diverse demographic.

Through the Education and Public Programs Division, the Gallery can offer an optimal experience that includes both learning and pleasure, in an environment emphasizing human presence, participation, accessibility, creativity, comfort and enjoyment. Over 58 programs are delivered to schools, families, young people, adults, seniors and people with disabilities. The CyberMuse Web site features the works and artists represented in the permanent collection. It gives access to information and insight about the world of artists and their work, providing over 9,000 images, panoramic views of the galleries, audio and video presentations, and a growing number of artist interviews and biographies.

Development

The aim of Development is to provide additional annual revenue from private sources to support the realization of the Gallery's mandate. It has three divisions:

Membership organizes and maintains a body of supporters with strong interest in the Gallery and its future, and raises funds for the Gallery from these supporters in the form of fees and donations. *Sponsorship* solicits and secures direct financial and in-kind support for Gallery activities, exhibitions and special events, and develops long-term relationships with the corporate community. *Special Events and Rentals* manages the use of the Gallery's unique public spaces in a manner that makes the Gallery attractive to potential users, engages new audiences and supporters or members, and raises additional revenue.

Facilities

The Facilities activity ensures that the Gallery's facilities are secure, readily accessible to the public, and suitable for the preservation and exhibition of the national collections of art, and the Gallery's Library and Archives.

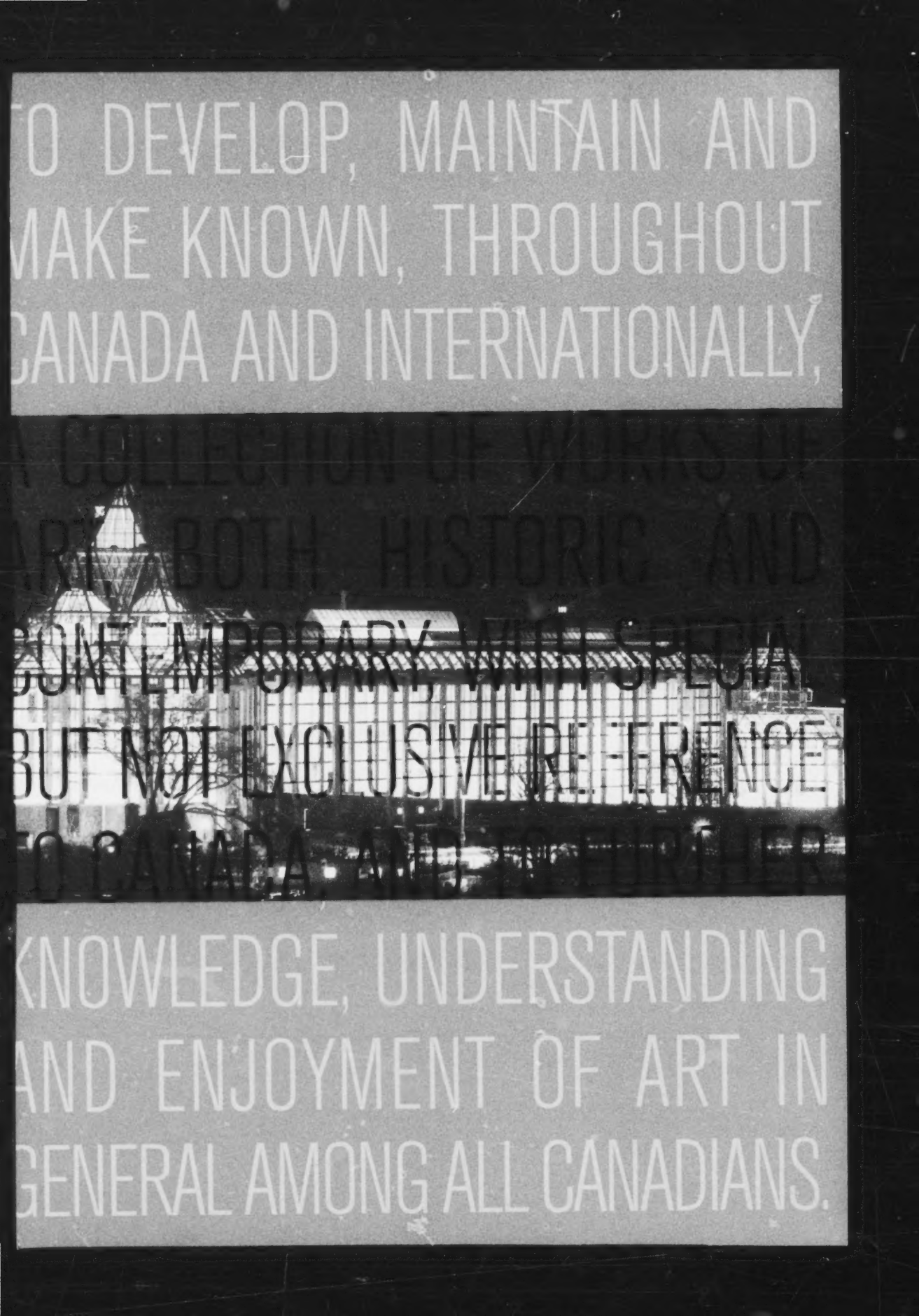
In 1996, the Gallery assumed responsibility for managing its own facilities. It is now in charge of maintaining (and as necessary repairing) the Sussex Drive buildings, the CMCP, leased storage space in Ottawa, and the Canada Pavilion in Venice. In total, it manages 70,330 gross square metres of property. On-site security is maintained through a balance of physical presence and electronic surveillance, and the promotion of workplace health and safety.

Administration

The Gallery's Administration activity provides direction, control, and effective administration of resources. The Administration activity includes the management of the NGC's and CMCP's human, financial and information technology resources, its relationship with the Board and its interactions with government. It also oversees the Gallery's statutory and legal obligations.

TO DEVELOP, MAINTAIN AND
MAKE KNOWN, THROUGHOUT
CANADA AND INTERNATIONALLY,

A COLLECTION OF WORKS OF
ART, BOTH HISTORIC AND
CONTEMPORARY, WITH SPECIAL
BUT NOT EXCLUSIVE REFERENCE
TO CANADA AND ITS PEOPLE;



KNOWLEDGE, UNDERSTANDING
AND ENJOYMENT OF ART IN
GENERAL AMONG ALL CANADIANS.

PRIORITIES

Reaching a Broader and More Diverse Canadian Audience

The Gallery reaches out to Canadians across the country through technology, collaboration with other galleries and museums and its travelling exhibitions.

To take greater advantage of the new technology, the Gallery improved its Web sites and its CyberMuse site and developed a four-year content plan to create more programming for children and young people. So far this year, over 21 million Canadians have accessed the Gallery's various Web sites, which are linked to the government of Canada site through the innovative Virtual Museum of Canada.

The Gallery also increased its efforts to collaborate with the art community across Canada and find new ways to respond to the community's needs. One of these ways is the circulation of exhibitions created by other institutions: in 2001–02, the Gallery circulated exhibitions produced by the Art Gallery of Nova Scotia and the Vancouver Art Gallery.

The Gallery also enriched its own travelling exhibition program, already the largest of any art museum in Canada. By the end of this year it will have added 10 new exhibitions to the program, bringing the total to 30. Travelling exhibitions were shown in 48 locations in 10 provinces and the Yukon Territory. Exhibitions from the CMCP collection were structured in a variety of formats so that smaller or more remote galleries could pick the type and size best suited for travel to their facilities.

At home the Gallery made significant changes to its Education and Public Programs with the aim of attracting a wider audience, particularly children, people with disabilities, disadvantaged youth, and young adults. The result was record attendance, a testament to the success of the Gallery's efforts. It also produced audioguides for children, a first in the North American museum community.

The Gallery offered workshops and tours for visitors with various kinds of disabilities; for example, visually impaired visitors were given the opportunity to handle sculptures. With the financial support of an anonymous donor, and the generosity of the supporting Friends of the NGC, the CMCP began free photography workshops on weekends and during March Break for underprivileged teens.

The Gallery updated its educational programs for young people generally. So far in 2001–02, activities such as practical workshops on printmaking and photography, courses on art history and interpretation and unguided visits have attracted over 27,684 students.

Promoting Canada's Diverse Artistic Heritage

In the summer of 2001, the Games of La Francophonie brought competitors in sports and the arts to Ottawa from around the world to celebrate the diverse cultural heritage of the global francophone community. The NGC played an active part in the Games by hosting the Photograph and Painting competitions.

Working with Canadian embassies, the Gallery coordinated key exhibitions including a tour of four major centres in China by a Group of Seven exhibition and a photographic exchange with Mexico.

Optimizing the Gallery's Financial Resources

As part of the Gallery's new, more client-based, commercial focus, revenue was generated through increased sponsorships, membership sales, space rentals and catered functions, restaurant service, parking, the Bookstore, publications, reproduction rights, introduction of an audioguide for special exhibitions, and education and public programs. The Gallery also tapped its members' gift-giving potential by shifting the emphasis of member support for the Gallery from purchasing a package of services to philanthropy. As a result, the Gallery has successfully increased its self-generated gross revenues from $3 million in 1993–94 to more than $7 million in 2001–02.

The Development activity began seeking sponsorships for a greater number of Gallery activities (e.g., travelling exhibitions, scholarly work, CyberMuse), and initiated preparatory work for a proactive marketing program.

The National Gallery of Canada Foundation raises and maintains funds in support of the Gallery's needs, mainly with a view to building a capital endowment. In 2001–02, the Foundation launched its Major Gift Program, aimed at securing capital as well as sustained revenue for special projects. The Circle program, introduced last year, is now successfully established with 101 members.

RESULTS ACHIEVED IN 2001-02

The National Gallery of Canada had four objectives for 2001-02, which it strove to achieve through a variety of strategies. The following provides an overview of the results each strategy had produced by 31 December 2001.

Objective 1

To acquire, preserve, research and record historic and contemporary works of art, both national and international, to represent Canada's visual arts heritage and to feature them in its programs.

Strategy 1

Build a collection that represents Canada's visual arts heritage by acquiring works of arts.

The Gallery spent $1,231,616 on acquiring new works of art, and gratefully received a number of works in the form of gifts. All art acquired met the objectives established in the Gallery's acquisition plan: it was thoroughly researched and carefully selected, is of the highest quality, and builds on the strengths of, and fills gaps in, the Gallery's collection.

Because the Gallery is opposed to benefiting in any way from art whose provenance is dubious, it launched the Provenance Research Project, which details on line the ownership history of works in the Gallery's permanent collection that have gaps in their provenance between 1933 and 1945. It also returned to the government of the People's Republic of China a T'ang dynasty relief that had been stolen in China.

Strategy 2

Conserve the collection for present and future generations of Canadians.

Several major conservation projects were completed, and the Gallery acquired new imaging equipment, which will increase its ability to examine paintings.

Strategy 3

Continue the CMCP's vigorous program of acquiring works by Canadian photographers.

The CMCP acquired 170 new works (140 by gift and 30 by purchase).

Objective 2

To further knowledge, understanding and enjoyment of the visual arts among all Canadians and to make its collections known both in Canada and abroad.

Strategy 1

Maintain and further develop the capacity to enhance knowledge of the national collection of art among all Canadians, and broaden their access to it.

The Gallery exceeded its projected offering of new travelling exhibitions. Of the 30 exhibitions available for booking, 10 were introduced in 2001–02. By the end of the calendar year 48 bookings had been made, 41 in Canada and seven outside.

For the first time, the Gallery made major masterpieces from its collection available on loan. Between 1 April and 31 December 2001, 491 works from the National Gallery of Canada collection were loaned to 40 institutions in Canada and 35 institutions in other countries. In addition, 26 works from the CMCP collection were loaned to four institutions in Canada and one outside.

The Gallery hosted over 50 North American art museum staff for the 2001 Annual Art Museum Image Consortium (AMICO) Members Meeting held in Ottawa in June. Since the launch of the AMICO Library in 1998, the NGC has contributed a total of 2,141 records.

Strategy 2

Establish links with greater numbers of institutions and the public across Canada.

In 2001–02, the Gallery worked with a wide variety of institutions, including the Canadian Museums Association (CMA), the Art Galleries of Ontario and Nova Scotia, the Vancouver and Winnipeg Art Galleries, New Brunswick's Beaverbrook Art Gallery, the National Archives and the Canadian Museum of Civilization. It played an active role in organizing the popular *Museums Day*. Progress was made on its plans to install historical First Nations Art in its permanent collection.

Strategy 3

Increase awareness, understanding and enjoyment of the collection, of the National Capital and Travelling Exhibitions programs.

Over 30 exhibitions and installations, including three focus exhibitions and five exhibitions in the CMCP, were completed. A number of catalogues were prepared, and one of them – *Gustav Klimt: Modernism in the Making* – received rave reviews from academia and also sold out its 5,000 copies three days before the exhibition closed. Audioguides, videos and lectures supported other exhibitions at both components of the Gallery, and an innovative walking tour was developed featuring work by sculptor Louis-Philippe Hébert in Notre-Dame Cathedral and on Parliament Hill.

The school program was improved to give students an opportunity for an extended learning experience involving in-gallery explorations and hands-on activities.

The Gallery is on target with its four-year CyberMuse content plan, thanks in part to the *NGC Teen Council*. This group of youth organizers meets throughout the school year to help the Gallery plan, co-ordinate and implement Web activities that reflect young people's interests.

The Gallery Web site redesign was launched as planned.

Strategy 4

Increase the overall audience for the NGC and the CMCP.

Attendance at the Gallery as of 31 December 2001 was higher than last year for the same period: 537,040 Canadian and international visitors. With 49,669 visitors, attendance at the CMCP was over 19 percent higher to date than last year for the same period.

Virtual attendance – the number of hits on the CyberMuse and NGC/CMCP Web sites – is also up appreciably, at a total of 21,648,328.

CyberMuse and NGC/CMCP Web sites virtual attendance

For 1 April to 31 December

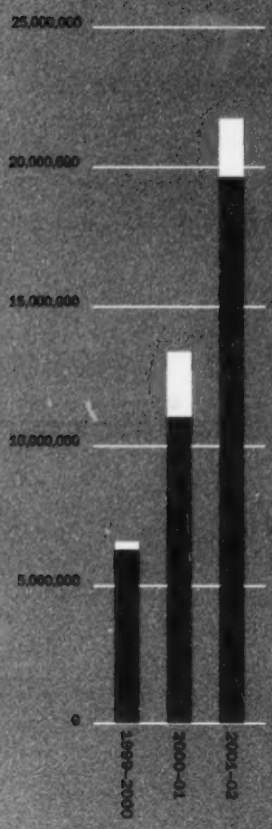
NGC Web site	6,213,299	10,961,395	19,574,160
CMCP Web site	n/a	1,635,242	1,139,309
CyberMuse	288,736	713,838	934,859
Total Web	**6,502,035**	**13,310,475**	**21,648,328**

NGC and CMCP local and national attendance

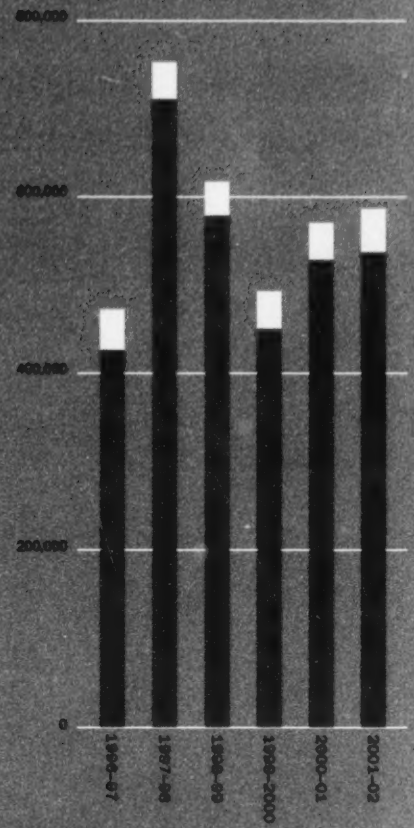
For 1 April to 31 December

NGC	431,568	710,679	578,720	450,628	530,658	537,040
CMCP	44,346	42,639	38,445	43,764	41,764	49,669
Total	**475,914**	**753,318**	**617,165**	**494,392**	**572,422**	**586,709**

Total Web sites virtual attendance
For 1 April to 31 December

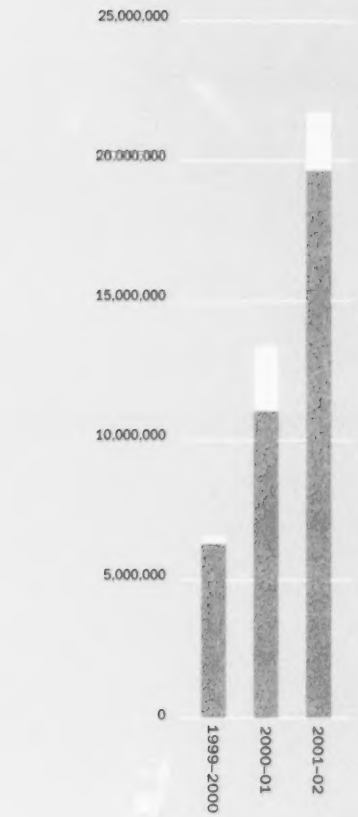


Total local and national attendance
For 1 April to 31 December



National Gallery of Canada
Canadian Museum of Contemporary Photography
CyberMuse

Total Web sites virtual attendance
For 1 April to 31 December

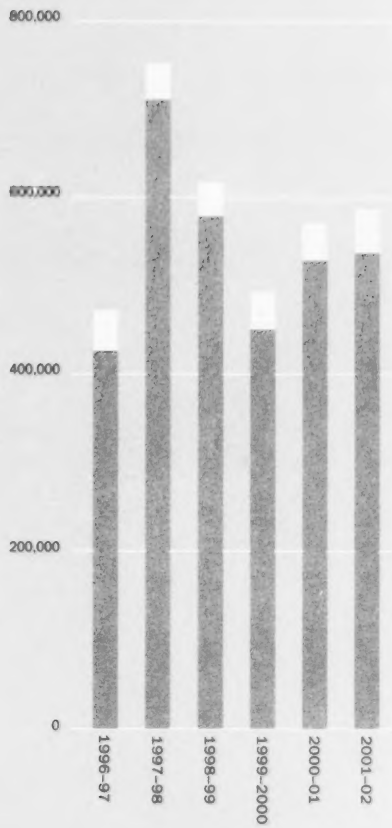


National Gallery of Canada

Canadian Museum of Contemporary Photography

CyberMuse

Total local and national attendance
For 1 April to 31 December



Strategy 5

Display the Gallery's collection in a way that helps the public enjoy and understand art.

The European galleries maintenance project was completed on time and significant progress was made in work on the installation of First Nations historical art within the Canadian permanent collection galleries. However, due to labour problems, the Gallery had to delay the completion of three installation projects.

Strategy 6

Ensure that collections records and copyright issues are well managed.

The electronic distribution of images via such on-line channels as CyberMuse and AMICO requires careful attention to intellectual property rights, and a project is underway to acquire long-term licenses from copyright holders. In 2001–02, nearly 600 images were provided to scholars, on a cost-recovery basis.

Strategy 7

Create digital photographic files for 20,000 works in the collection over the next four years.

It had been anticipated that 3,200 images would be digitized in 2001–02. This proved to be an overly ambitious target given the required adaption to new technology, but nevertheless some 1,300 works were digitized in 2001–02, bringing the total so far to 3,600. Digitization of CMCP images has begun and a selection of over 200 images is now available on line.

Objective 3

To provide direction, control, and effective development and administration of resources.

Strategy 1

Provide additional annual revenue from private sources to the Gallery in support of the realization of the institution's mandate.

A number of rental events took place at the Sussex Drive building, including 27 concerts, the BBC's *Antiques Roadshow* taping, and the Branham Awards Gala.

The Gallery retained 76 percent of its membership, an unusually high level for a museum, with a total of 8,417 members. Of these, 750 were Supporting Friends (donors) whose combined contributions totalled approximately $200,000. In the first three quarters of 2001–02, membership revenue was $454,000; sponsorships brought in contributions of $410,000, plus $171,000 in-kind support; and rental revenues were $276,000 (including catering revenue). The Gallery also received generous support from a broad spectrum of corporate sponsors.

Strategy 2

Balance the budget on an on-going basis.

The Gallery anticipates finishing the year with a balanced budget. Spending levels were controlled, and resources were reallocated so that the Gallery's information technology (IT) systems could be renewed. At 49.1 percent to date, Bookstore margins are expected to meet the 50 percent targeted in the Corporate Plan. However, net revenues are down from those projected in the last quarter.

Strategy 3

Seek internal and external funding for information technology initiatives.

All information technology targets were met. The Gallery undertook a corporate network, security and infrastructure architecture analysis, and developed a three-year IT plan by August 2001. Gallery-wide standards were established, network security issues corrected, infrastructure problems resolved, and software applications upgraded.

Strategy 4

Ensure good resource management.

The ratio of expenditures on operations to those on salaries/benefits was 61 percent to 39 percent in 2001–02, in line with targets in the Corporate Plan.

An employee newsletter was launched in November 2001.

Strategy 5

Be a good and fair employer.

The Gallery negotiated a five-year contract with the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC) and a three-year contract with the Public Service Alliance of Canada (PSAC). The Union-Management Consultative Committee was reinstated. A Canada-wide search for a Director of Employer/Employee Relations was successfully completed and the new Director appointed effective 7 January 2002.

Objective 4

To provide a secure and suitable facility for the preservation and exhibition of the national collection of art, the Library and the Archives, that is readily accessible to the public.

Strategy 1

Safeguard the collection and works of art entrusted to the Gallery.

In accordance with a plan developed by external consultants, the Gallery's security systems were updated as follows: the egress bars in the European Gallery were replaced, as were 35 of 168 security cameras; an assessment was completed and an upgrade of vault security initiated; and the hand-held radio communications receivers were replaced. Better-qualified and better-trained security staff are being sought through a Request for Proposals (RFP) from private-sector security services providers.

In response to the events of 11 September, staff received additional training on bomb and suspicious package threats, and the Gallery participated in regular briefing sessions with the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office.

Strategy 2

Provide a safe and comfortable environment for staff and public in a cost-effective manner.

All performance targets were met. The long-term capital plan was completed. The Gallery also developed a plan to identify critical maintenance and repair problems. As a result of the funds received in 2001–02, the Gallery was able to replace the roof over its Library, and is in the process of replacing its Halon equipment and of implementing energy conservation measures at the CMCP.

A private-sector provider is being sought via an RFP to operate the building facilities.

CHALLENGES AND STRENGTHS FOR THE NEXT FIVE YEARS

EXTERNAL ENVIRONMENT

The state of Canada's economy is the key external factor influencing the Gallery's capacity to carry out its mandate, respond to the government's priorities, and achieve the objectives, strategies and targets established in the Gallery's corporate plans. Economic conditions determine the level of the Gallery's appropriations, the amount of revenue it can generate, and the number of visitors it receives.

The external environment has changed since the last Corporate Plan. Although there were signs of an economic slowdown even prior to the terrorist attack on the United States on 11 September, the attack heightened anxiety levels both in North America and elsewhere, with negative effects on recreational activities and tourism.

The events of 11 September are not expected to have a significant impact on the international and domestic art markets for high quality works of art, where shortage of supply is increasingly driving up prices. In Canada, prices rose 50.93 percent in 1999–2000 over the previous year. Prices on the international market are soaring even faster.

While economic conditions determine the size of the Gallery's budget and therefore how much the Gallery can do to fulfill its mandate, other factors influence the strategies it pursues and the activities it undertakes. The most relevant to the Gallery are **government policy**, the **demographic make-up of the Canadian population**, and **technological change**.

Government Policy

As a Crown corporation, the Gallery is responsive to the broad policy objectives of the Government of Canada and the Minister of Canadian Heritage, through whom it reports to Parliament.

The January 2001 Speech from the Throne emphasized the importance of the arts and culture in the fabric of Canada, stating, *"The focus of our cultural policies must be on excellence in the creative process, diverse Canadian content, and access to the arts and heritage*

for all Canadians." The Minister has asked the members of the Canadian Heritage Portfolio to cooperate more closely and to take a leadership role in forging ties among Canadians through the arts.

Canadian Demographics

Over the past decade, Canada's ethnic, racial and religious diversity has expanded at an unprecedented rate, dramatically altering the public face of Canadian society. In another generation, there will be no single racial group representing a majority of Canada's population.

The changes in the make-up of the Canadian population reinforce the importance of the Gallery's efforts to promote Canada's diverse visual arts heritage, reach a younger, more disparate Canadian audience, and take into account demographic variations across the country.

Technological Change

By the end of 1999, 50 percent of Canadian households had a computer at home, and 33 percent of all households were connected from their homes to the Internet, up from 25 percent the year before. This rapid adoption of new technologies shows that the Gallery is right to accelerate its digitization program and step up the content on CyberMuse. But since lower-income Canadians are less likely to be connected to the Internet at home, the Gallery is also working on expanding its electronic reach through the school system to engage less advantaged younger people.

INTERNAL ENVIRONMENT

The Gallery has a number of obvious strengths, not the least of which is its staff. Their scholarly research, publications and exhibitions have contributed greatly to advancing knowledge of the fine arts in Canada and the world. Their reputation and high standards have established the credibility required to co-produce exhibits, and bring loans and exhibits of extraordinary quality to Canadians from major institutions around the world. The Gallery's permanent collection of Canadian and non-Canadian art, its magnificent facilities, and its creative exhibitions and educational programming rival that of any major visual arts museum. They also attract more visitors than any other art museum in Canada, and more than most comparable institutions in the United States.

Of equal value is the Gallery's outreach to the public and to Canadian art institutions in the provinces and territories, through its travelling exhibitions program, its loans, its training and fellowship programs, visiting lecturers, apprenticeships and guest curators. More recently, the electronic revolution has extended the Gallery's reach outside the National Capital Region to individuals in their homes and in their schools through its corporate Web site and CyberMuse, the strength of which was acknowledged in a recent *ICE Breaker* study where the Gallery was ranked second out of three.

At the same time, however, reduced budgets, a six-year wage freeze, layoffs and other organizational changes led to turbulent labour relations, culminating in a strike by its PSAC employees. Dealing with these immediate difficulties reduced the resources the Gallery could put into overhauling its human resources practices and improving its internal communications.

STRATEGIC ISSUES

Increasing Revenues during an Economic Downturn

The Gallery coped with reductions in its parliamentary appropriations over the past decade by increasing its self-generated revenues, introducing efficiencies, controlling activity levels, and reallocating funds to meet government and Gallery priorities. The Gallery successfully increased its revenues three to four-fold between 1993–94 and 2000–01, to 20 percent of its total budget. Its estimates for 2001–02 have however had to be revised downward, from $9 million to $7.6 million.

Competition for private sponsorships and donations is fierce at the best of times in a city dominated by government and one industrial sector. The anticipated general economic downturn, and the particularly acute decline in the high-technology sector, will increasingly make it a challenge for the Gallery to reach its targets between 2002–03 and 2006–07.

Reflecting a More Diverse Population

The fact that the make-up of Canada's population has changed substantially in the past decade raises a difficult collections policy issue for the Gallery. It would like to expand its holdings of non-Western art, but purchasing the historical collection that would be needed to place such art in perspective for Gallery visitors would require funds and expertise that the Gallery does not have at this time.

As an alternative, the Gallery has been pursuing gifts and long-term loans of non-Western art to augment its own collection. It is also making a point of organizing visiting exhibitions from less traditional sources (for example, Senegal and China).

Information Technology

The Canadian government is committed to putting its services on line by the year 2004, and the Gallery is committed to making the national collection more accessible outside the National Capital Region. In support of both these commitments, the Gallery has been digitizing its collection, its related research material, and its video and audio recordings. Additional funds are required to complete the upgrade of the Gallery's IT infrastructure, accelerate the digitization of its assets, develop and maintain its Web site, and re-engineer CyberMuse. So far the Gallery has been reallocating funds to meet its IT objectives. The challenge will be to continue to fund ongoing technology projects from within its budget.

PRIORITIES

During the planning period, the Gallery had three priorities in 2001–02: **reaching a broader and more diverse Canadian audience**, **promoting Canada's diverse visual arts heritage**, and **optimizing the Gallery's financial resources.** For the planning period, the Gallery has added two new priorities **strengthening the work environment** and **improving security**.

Strengthening the Work Environment

Because the hard work of its skilled and dedicated staff is crucial to the Gallery's success, it wants to be a workplace where employees feel appreciated and their concerns are addressed. The two new collective agreements are part of this strengthened work environment, as is the new employee newsletter. The Gallery has hired a new Director of Employer/Employee Relations to oversee all aspects of Human Resources.

Improving Security

Security on all fronts is currently the government's top priority. Because of the Gallery's location and symbolic importance, the health, safety and security of the visiting public, staff and the country's collection of works of art will be receiving even more than normal attention over the next few years.

OBJECTIVES, STRATEGIES AND PERFORMANCE INDICATORS FOR THE NEXT FIVE YEARS

For the years 2002-03 to 2006-07, the Gallery has refined its four objectives, developed more comprehensive strategies for achieving them, and defined very specifically what achievements will indicate that performance has been successful.

Objective 1

To acquire, preserve, research and record historic and contemporary works of art, both national and international, to represent Canada's visual arts heritage.

The Gallery is striving to build a richly representative collection by acquiring new works of art and conserving existing pieces. But adding to the collection is not the Gallery's only responsibility: Canada's visual arts heritage must be conserved.

Key Performance Indicators

The Gallery will acquire, through purchase or donation, works that match the objectives of the acquisitions policy, ranging from more non-Western art to pictures by Canadian photographers of the 1960s. The value of gifts will go up to over $50,000 during this period. The Gallery will also continue to devote 95 percent of its conservation activities to its own works, while the remainder will go to works from other collections, most often those of other Canadian galleries and museums.

Objective 2

To further knowledge, understanding and enjoyment of the visual arts among all Canadians and to make its collections known both in Canada and abroad.

The Gallery has defined seven strategies to help it achieve its second objective. It will increase the availability of its collection outside the National Capital Region; establish links with even more institutions across Canada; increase public awareness of both the permanent collection and visiting exhibitions; display the collection in a manner that helps the public enjoy and understand it; accelerate its digitization plan; manage records and copyright effectively; and collaborate with its fellow Canadian Heritage portfolio members.

Key Performance Indicators

The Gallery will develop a new travelling exhibitions program adapted to the physical capacities and interests of museums and galleries everywhere in Canada. In 2002–03, a total of 30 exhibitions will be on display in over 40 venues, and in 2003–04, 10 new exhibitions will be developed to replace existing exhibitions. There will be at least 20 new exhibitions and installations at the NGC every year for the next four years, and at least eight new installations at the CMCP every year for the next four years. Two focus exhibitions will be produced every year. Eight projects are planned to refresh various collections and integrate CyberMuse into the gallery spaces.

Information about its collections, and access to its scholarship, will be available from the NGC Web site, CyberMuse and Gallery publications, as well as through such channels as guest curator programs and lectures by NGC and CMCP senior staff. There will be an increased Gallery presence on SchoolNet, and hits on the Web site will go up to 37 million by 2007. In addition to this greater virtual visibility, the traditional yearly visitorship will rise to 610,000 at the NGC and 55,000 at the CMCP. Visitors will be surveyed to determine their satisfaction levels.

The Gallery will continue to contribute to programming initiatives in the Heritage portfolio.

Objective 3

To provide direction, control, and effective development and administration of resources.

The Gallery has five strategies for achieving this objective: soliciting additional revenue from private sources; ensuring that the Gallery operates effectively, efficiently, economically and ethically; providing efficient services within a framework of appropriate management control; improving internal communications; and acting as a good and fair employer.

Key Performance Indicators

Self-generated revenues will be increased to 20 percent of total resources by 2006. By 2003, the membership base will be 10,000, with a further 2,000 members added by 2006–07, and this level will be maintained thereafter. New campaigns will target potential members, donors and sponsors, and rental and catering facilities will be aggressively promoted.

The Gallery intends to keep its budget balanced, maintain Bookstore margins at 50 percent and enhance its reporting, while keeping employees better informed of Gallery objectives and priorities

Objective 4

To provide secure and suitable facilities, which are readily accessible to the public, for the preservation and exhibition of the national collection of art.

The security of collections, visitors and staff will be a priority for the Gallery during this period.

Key Performance Indicators

An overall framework will be developed for security activities. Security planning and processes will be reassessed, and disaster response planning and training will be strengthened, with the disaster plan re-tested every year. The Gallery will also improve security at both the NGC and the CMCP by installing new equipment and upgrading existing equipment.

On the facilities side, the Gallery will undertake an assessment of the medium- and long-term space requirements for the Gallery and the CMCP, and deal with a number of urgent maintenance and repair issues.

FINANCIAL PLAN AND BUDGETS

Results to date

Parliamentary appropriations for 2001–02 are $43,117,000. This includes an appropriation for operating and capital expenditures of $33,188,000 and a separate appropriation of $6,000,000 dedicated solely to the purchase of works of art for the collection. A supplementary appropriation of $3,065,000 will be used to fund critical capital items identified under phase two of the Program Integrity exercise, and there will be an ongoing appropriation of $854,000 to cover increases in salaries and benefits.

An additional $2,559,000 for payments in lieu of taxes (PILT) has been incorporated in the base appropriations.

Gross revenues and contributions for 2001–02 are estimated to reach $7,614,000. This is lower than the projection in last year's Corporate Plan, the result of a number of factors including the economic downturn and the strike by PSAC members.

Projected self-generated revenues for the future years have been scaled back somewhat from the previous Corporate Plan, to reflect the uncertainty and potential decline in tourism resulting from the events of 11 September. On the expenditure side, the Gallery anticipates a 20 percent increase in ongoing security costs, due to the increased demand in the National Capital Region for security personnel.

FINANCIAL STATEMENTS

NATIONAL GALLERY OF CANADA
BALANCE SHEET

Assets								
Current:								
Cash and investments	5,858	4,479	8,516	8,671	8,821	8,971	9,121	9,271
Accounts receivable	3,874	1,125	500	525	550	575	600	625
Inventories	855	879	855	875	900	925	950	975
Prepaid expenses	1,258	978	1,283	1,308	1,333	1,358	1,383	1,408
	11,845	7,461	11,154	11,379	11,604	11,829	12,054	12,279
Restricted cash and investments	1,220	1,743	1,358	1,509	1,670	1,841	2,022	2,213
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Capital assets	9,682	10,064	11,127	11,617	11,767	11,867	11,917	11,917
	22,748	19,269	23,640	24,506	25,042	25,538	25,994	26,410
Liabilities								
Current:								
Accounts payable and accrued liabilities	6,130	3,287	5,341	5,341	5,341	5,341	5,341	5,341
Special purpose account	252	513	322	397	477	562	652	747
	6,382	3,800	5,663	5,738	5,818	5,903	5,993	6,088
Accrued employee termination benefits	1,638	1,950	1,888	2,138	2,388	2,638	2,888	3,138
Deferred contributions	786	1,058	831	881	936	996	1,061	1,131
Deferred capital funding	11,375	10,064	12,690	13,180	13,330	13,430	13,480	13,480
Total liabilities	20,181	16,872	21,072	21,937	22,472	22,967	23,422	23,837
Endowments	129	148	130	131	132	133	134	135
Equity of Canada								
Balance at beginning of year	2,249	2,249	2,438	2,438	2,438	2,438	2,438	2,438
Excess of revenues over expenses	189	0	0	0	0	0	0	0
Balance at end of year	2,438	2,249	2,438	2,438	2,438	2,438	2,438	2,438
	22,748	19,269	23,640	24,506	25,042	25,538	25,994	26,410

NATIONAL GALLERY OF CANADA
STATEMENT OF OPERATIONS

Expenses by activity								
Collections and Research								
Operations	4,201	3,749	4,463	4,409	4,328	4,373	4,414	4,457
Art acquisitions	2,969	2,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
Total Collections and Research	7,170	6,449	10,163	10,109	10,028	10,073	10,114	10,157
Outreach	1,253	1,499	1,331	1,315	1,291	1,304	1,317	1,329
Development	4,367	3,904	4,639	4,584	4,499	4,546	4,588	4,633
Public Affairs	6,104	6,307	6,485	6,407	6,288	6,354	6,413	6,476
Exhibitions and Collections Management	7,224	7,237	7,675	7,582	7,442	7,520	7,590	7,664
Facilities	14,093	15,884	15,503	15,317	15,033	15,192	15,333	15,482
Administration	5,145	3,928	4,935	4,876	4,785	4,837	4,881	4,927
Total expenses	45,356	45,208	50,731	50,190	49,366	49,826	50,236	50,668
Revenue and contributions	9,020	9,020	7,614	7,735	8,110	8,570	8,980	9,412
Net cost of operations before government funding	36,336	36,188	43,117	42,455	41,256	41,256	41,256	41,256
Parliamentary appropriations								
Operating and capital on a cash basis	33,459	33,188	37,117	36,455	35,256	35,256	35,256	35,256
Appropriations deferred for the purchase of depreciable capital assets	-753							
Appropriations deferred for payments in lieu of taxes	-789							
Amortization of deferred capital funding	1,373							
Total on an accrual basis	33,290	33,188	37,117	36,455	35,256	35,256	35,256	35,256
Purchase of objects for the collection								
Current year on a cash basis	3,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Drawn from prior years	235							
Total on an accrual basis	3,235	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total – appropriations on an accrual basis	36,525	36,188	43,117	42,455	41,256	41,256	41,256	41,256
Excess of revenues over expenditures	189	0	0	0	0	0	0	0

NATIONAL GALLERY OF CANADA
STATEMENT OF CASH FLOWS

Operating activities:								
Results of operations after government funding	189	0	0	0	0	0	0	0
Items not affecting cash and investments								
Amortization	1,373	1,703	1,750	1,800	1,850	1,900	1,950	2,000
Accrued employee termination benefits	101	200	250	250	250	250	250	250
Loss on disposal of capital assets	-3	0	0	0	0	0	0	0
	1,660	1,903	2,000	2,050	2,100	2,150	2,200	2,250
Increase in non-cash working capital components	3,294	-25	2,560	-70	-75	-75	-75	-75
	4,954	1,878	4,560	1,980	2,025	2,075	2,125	2,175
Financing activity								
Capital funding from the Government of Canada	753	1,000	3,065	2,290	2,000	2,000	2,000	2,000
Amortization of deferred capital funding	-1,373	-1,703	-1,750	-1,800	-1,850	-1,900	-1,950	-2,000
Appropriations for special purpose account	3,000	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Interest on special purpose account	74		70	75	80	85	90	95
Gifts and bequests received	24		50	60	70	80	90	100
Interest on deferred contributions	47		45	50	55	60	65	70
Endowments received	1		1	1	1	1	1	1
	2,526	2,297	7,481	6,676	6,356	6,326	6,296	6,266
Investing activities:								
Purchase of capital assets	-2,296	-1,000	-3,195	-2,290	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
Proceeds from disposal of capital assets	4	0	0	0	0	0	0	0
Purchase of works of art -special purpose acct	-3,235	-3,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000
Purchase of works of art -deferred contributions	-7							
Deferred contributions utilized	-86	0	-50	-60	-70	-80	-90	-100
	-5,620	-4,000	-9,245	-8,350	-8,070	-8,080	-8,090	-8,100
Increase in cash and investments during the year	1,860	175	2,796	306	311	321	331	341
Cash and investments at beginning of year	5,218	4,304	7,078	9,874	10,180	10,491	10,812	11,143
Cash and investments at end of year (current and restricted)	7,078	4,479	9,874	10,180	10,491	10,812	11,143	11,484

NATIONAL GALLERY OF CANADA
SCHEDULE OF OPERATING REVENUE AND CONTRIBUTIONS

Bookstore and publishing	3,344	3,600	2,954	2,800	2,900	3,000	3,100	3,200
Admissions	1,640	1,650	1,345	1,200	1,300	1,400	1,500	1,600
Parking	678	630	516	650	650	675	675	675
Interest	478	350	340	300	300	300	300	300
Sponsorship	544	450	581	535	560	600	625	650
Travelling exhibitions	317	300	218	250	250	275	275	300
Rental of public spaces	458	450	308	450	475	500	525	550
Art loans – recovery of expenses	140	150	148	150	150	150	150	150
Memberships	511	525	565	600	660	720	795	862
Audio guides	232	235	182	170	175	200	225	255
Food services	35	35	33	30	35	40	45	55
Educational services	207	160	69	165	170	175	180	180
Other	58	35	39	35	35	35	35	35
	8,642	8,570	7,298	7,335	7,660	8,070	8,430	8,812
Contributions	378	450	316	400	450	500	550	600
Total revenue	9,020	9,020	7,614	7,735	8,110	8,570	8,980	9,412

Le Musée des beaux-arts du Canada

Le Musée canadien de la
photographie contemporaine

Musée des beaux-arts du Canada
380, promenade Sussex
C.P. 427, succursale A
Ottawa (Ontario)
K1N 9N4
(613) 990-1985
www.beaux-arts.ca

Musée canadien de la photographie contemporaine
1, canal Rideau
C.P. 465, succursale A
Ottawa (Ontario)
K1N 9N6
(613) 990-8257
www.mcpc.beaux-arts.ca

Musée des beaux-arts du Canada | National Gallery of Canada
MCPC CMCP Musée canadien de la photographie contemporaine | Canadian Museum of Contemporary Photography
Canada

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE ET DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

DE 2002-2003 À 2006-2007

Le Musée des beaux-arts du Canada

et son affilié

Le Musée canadien de la photographie contemporaine

Président
Harrison McCain, C.C., Florenceville (Nouveau-Brunswick)

Vice-présidente
Merla Beckerman, West Vancouver (Colombie-Britannique)

Administrateurs
Ardyth Webster Brott, LL.B., Hamilton (Ontario)
Mina Grossman-Ianni, Amherstburg (Ontario)
Jean H. Picard, C.M., Montréal (Québec)
Robert Thomas Ross, C.M., Winnipeg (Manitoba)
Réjanne Sanschagrin, Shawinigan (Québec)
Donald R. Sobey, Stellarton (Nouvelle-Écosse)
Irene Szylinger, Toronto (Ontario)
Sara Vered, Ottawa (Ontario)
Meeka Walsh, Winnipeg (Manitoba)

Cadres supérieurs
Pierre Théberge, O.C., C.Q., directeur
David Franklin, sous-directeur, conservateur en chef
Frances Cameron, sous-directeur, Administration et finances
Daniel Amadei, directeur, Expositions et installations
Ruben Benmergui, directeur, Relations employeur/employés
Joanne Charette, directrice, Affaires publiques
Mayo Graham, directrice, Rayonnement national et relations internationales
Martha Hanna, directrice, Musée canadien de la photographie contemporaine
Marie Claire Morin, directrice, Développement, et présidente et chef de la direction de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada

Sommaire

Historique	3
Mandat	4
Valeurs	5
Structure de la société	5
Installations	6
Collections	6
Ressources financières	6
Principales activités	8
Priorités	12
Résultats obtenus en 2001–2002	14
Défis et forces pour les cinq prochaines années	21
Objectifs, stratégies et indicateurs de rendement pour les cinq prochaines années	25
Plan financier et budgets	27
Etats financiers	29

HISTORIQUE

En 1880, le marquis de Lorne, gouverneur général du Canada, et les artistes et amateurs d'art qui forment l'Académie royale des arts du Canada se rassemblent afin de fonder une Galerie nationale pour la jeune nation. Une trentaine d'années plus tard, soit en 1913, le Gouvernement du Canada prend en charge la galerie conformément à la *Loi de la Galerie nationale du Canada*. Il adopte par la suite un certain nombre de lois connexes, jusqu'à la *Loi sur les musées* du 1er juillet 1990, qui constitue en société d'État le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC).

En 1985, le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC) devient affilié au Musée des beaux-arts du Canada.

HISTORIQUE

En 1880, le marquis de Lorne, gouverneur général du Canada, et les artistes et amateurs d'art qui forment l'Académie royale des arts du Canada se rassemblent afin de fonder une Galerie nationale pour la jeune nation. Une trentaine d'années plus tard, soit en 1913, le Gouvernement du Canada prend en charge la galerie conformément à la *Loi de la Galerie nationale du Canada*. Il adopte par la suite un certain nombre de lois connexes, jusqu'à la *Loi sur les musées* du 1er juillet 1990, qui constitue en société d'État le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC).

En 1985, le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC) devient affilié au Musée des beaux-arts du Canada.

MANDAT

Au début de la *Loi sur les musées*, il est déclaré :

> *que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une partie importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures [...]*

L'article 5 de la Loi expose le mandat du Musée des beaux-arts du Canada, qui est :

> *de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.*

La Loi précise que le Musée des beaux-arts du Canada comprend le Musée canadien de la photographie contemporaine. Le MCPC poursuit le double mandat confié à l'Office national du film dont il est issu, à savoir de collectionner, d'interpréter et de faire connaître la photographie canadienne contemporaine, non seulement à titre d'art, mais aussi à titre de mode de consignation de l'évolution sociale.

MISSION

Le Musée des beaux-arts du Canada tire sa force de ses collections d'œuvres d'art, en particulier d'art canadien, qu'elles rend accessibles à tous les Canadiens. Les œuvres nous renseignent sur le passé, célèbrent le présent et explorent l'avenir. Les collections du Musée doivent être enrichies, préservées, interprétées et utilisées pleinement par le public; elles doivent favoriser l'appréciation et la compréhension de l'art ainsi que l'avancement des recherches et des connaissances.

VISION

Le Musée des beaux-arts du Canada s'efforce de faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes s'identifient avec le riche patrimoine artistique canadien et en tirent fierté, grâce à ses collections, à ses expositions présentées sur place et à ses expositions itinérantes, à ses publications, à ses programmes éducatifs, à ses programmes de formation professionnelle ainsi qu'à ses initiatives de rayonnement. En collaboration avec d'autres institutions canadiennes et internationales, le Musée veille à ce que l'art soit accessible à des publics variés de tout âge et à ce qu'il ait un sens et une importance pour eux.

VALEURS

Accessibilité
Les programmes sont conçus en fonction du public, c'est-à-dire de tous les Canadiens et Canadiennes et pas seulement des visiteurs du Musée.

Excellence et érudition
Le Musée profite de la solide réputation qu'il s'est acquise au fil des ans dans tous les domaines – recherche, acquisitions, expositions, publications et programmes publics.

Présence sociale
Le Musée respecte toutes ses obligations juridiques ainsi que ses obligations en matière d'orientations publiques.

Leadership
Le Musée assume un rôle de chef de file reconnu parmi les musées d'art nationaux et étrangers.

Collaboration
Le Musée collabore avec des musées d'art de toutes les régions du Canada et de l'étranger ainsi qu'avec ses partenaires du portefeuille du Patrimoine canadien.

STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Aux termes de la *Loi sur les musées*, le Musée est géré par un conseil d'administration, qui rend compte de sa gestion au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien. Les 11 membres du conseil d'administration, qui représentent toutes les régions du pays, sont nommés par le gouverneur en conseil.

Le conseil d'administration confie au directeur du Musée le soin de voir au bon fonctionnement quotidien du Musée. Le directeur du Musée des beaux-arts du Canada est appuyé par deux sous-directeurs et six directeurs.

Le MBAC et le MCPC ont ensemble un personnel de 208 employés permanents (191 à temps plein et 17 à temps partiel) ainsi que 89 employés temporaires (40 à temps plein, 13 à temps partiel et 36 sur appel). Le Musée bénéficie aussi de 34 000 heures de travail par année qu'effectuent 300 bénévoles dévoués qui participent à l'exécution d'une vaste gamme d'activités.

INSTALLATIONS

Les avoirs immobiliers du Musée comprennent son bâtiment prestigieux situé au 380, promenade Sussex, le Musée canadien de la photographie contemporaine situé au 1, canal Rideau (loué de la Commission de la capitale nationale), une installation externe d'entreposage d'œuvres d'art et le Pavillon du Canada à Venise, en Italie, au site qu'occupe le Canada à la Biennale.

Le MBAC compte 111 espaces d'exposition. Les salles publiques comprennent un auditorium de 400 places, une salle de conférences de 90 places, une cafétéria, un café, un stationnement intérieur de deux étages, une librairie, des salles de réunion, des studios/ateliers. Le Musée possède également des laboratoires, des installations multimédias et de photographie, des pièces d'entreposage pour les objets d'art et autres objets, des postes de garde, des ateliers et des bureaux.

Les installations du MCPC comprennent des espaces publics répartis sur plusieurs étages, une salle d'exposition polyvalente, un théâtre de 50 places, une boutique ainsi que des ateliers et des bureaux.

COLLECTIONS

Les collections du Musée des beaux-arts du Canada se composent de 35 853 œuvres d'art qui ont été acquises par le Musée ou qui lui ont été données. Environ 1 200 des œuvres les plus importantes se trouvent dans les salles de la collection permanente pendant que 800 autres sont exposées dans des musées d'art canadiens, surtout publics, auxquels elles ont été prêtées par le Musée.

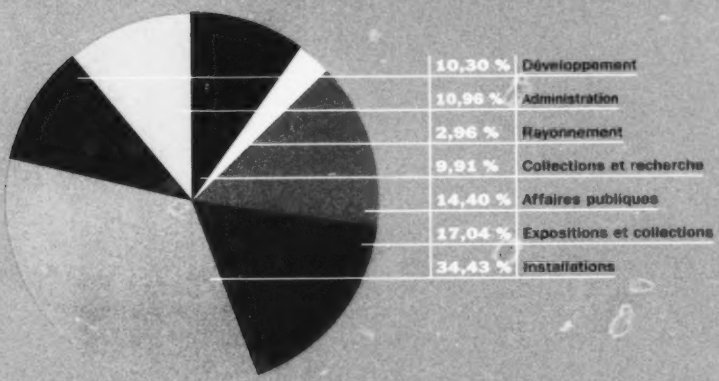
La collection du Musée canadien de la photographie contemporaine se compose d'environ 160 000 photographies, négatifs et diachromies. Les œuvres sont exposées périodiquement dans le cadre d'expositions organisées par le Musée.

RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Musée reçoit chaque année des crédits du Gouvernement du Canada, auxquels s'ajoutent les recettes tirées de ses propres activités de financement. Les crédits comprennent un budget des acquisitions, qui a été porté de 3 millions à 6 millions de dollars par année en 2001–2002. (Le budget des acquisitions est réservé exclusivement à l'achat d'objets d'art pour enrichir la collection.)

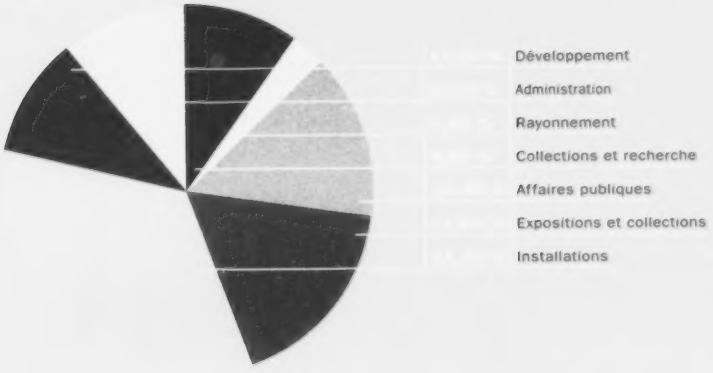
Pour l'exercice financier 2002–2003, les ressources financières totales du Musée se chiffreront à 44 190 000 $, dont 36 455 000 $ proviendront de crédits parlementaires. Le solde, soit 7 735 000 $ (environ 15 p. 100 des besoins totaux), représente les recettes brutes que le Musée compte générer au cours du présent exercice.

Dépenses par activité pour 2002-2003



Remarque : Approximativement 4,3 % des 10,30 % des dépenses de Développement comprennent les coûts de la librairie du MBAC et de la boutique du MCPC.

Dépenses par activité pour 2002-2003



Remarque : Approximativement 4,3 % des 10,30 % des dépenses de Développement comprennent les coûts de la librairie du MBAC et de la boutique du MCPC.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

Le Musée remplit son mandat par l'intermédiaire de sept principales activités : collections et recherche, gestion des expositions et des collections, rayonnement, affaires publiques, développement, installations et administration.

Collections et recherche

L'activité Collections et recherche est au cœur du mandat du Musée. Les collections visent à préserver le patrimoine du pays à l'intention des générations futures et constituent le fondement des expositions tenues par le Musée dans la région de la capitale nationale, de ses expositions itinérantes et des prêts qu'il consent à d'autres musées du pays et de l'étranger.

La collection d'art canadien que le Musée rassemble depuis 1880 est la plus vaste et la plus importante de toutes les collections du genre. Le Musée possède aussi une excellente collection d'art de l'Europe de l'Ouest allant du Moyen Âge à aujourd'hui. Bien que la collection du Musée soit axée sur l'art canadien, elle compte aussi des œuvres internationales qui permettent aux visiteurs de comprendre les influences qui ont marqué les artistes canadiens et de suivre l'évolution des arts visuels au Canada.

La collection du Musée n'est pas acquise de façon fragmentée ou au hasard : une politique d'acquisitions définit les genres d'œuvres que le Musée désire posséder, et les conservateurs du Musée doivent rester constamment à l'affût d'occasions d'acquérir des œuvres qui conviennent à la collection. Comme chaque œuvre est unique et que les possibilités d'acquisition peuvent être fort brèves, les conservateurs fondent leurs décisions sur leur connaissance approfondie de la collection et sur la conjoncture des marchés d'art nationaux et internationaux, et comptent en outre sur les dons potentiels pour enrichir la collection.

Des recherches minutieuses sont effectuées sur toutes les œuvres de la collection et sur celles que le Musée envisage d'acquérir pour en vérifier l'authenticité, l'origine, la qualité et l'importance historique. Ces recherches, qui constituent une part importante du travail des conservateurs, revêtent une importance de tout premier plan dans la mesure où c'est sur elles que s'appuie la réputation d'excellence du Musée comme établissement éducatif tant au Canada qu'à l'étranger.

L'entreposage rigoureux et la conservation soignée des collections prolongent la vie des œuvres afin qu'elles puissent être appréciées par les générations futures d'amateurs d'art et de chercheurs.

Gestion des expositions et des collections

Le travail de Gestion des expositions et des collections consiste notamment à gérer l'installation, la documentation et le déplacement des œuvres de la collection ainsi qu'à concevoir et à diffuser le programme d'expositions itinérantes.

Les expositions et les installations spéciales de la collection permanente constituent les principaux moyens par lesquels le public peut découvrir et apprécier la collection du Musée. À ce chapitre, les travaux portent sur la collection permanente du Musée mais visent aussi les prêts d'œuvres d'art particulières et l'organisation d'expositions itinérantes d'œuvres appartenant au MBAC ou provenant d'autres musées. Le programme d'expositions itinérantes du Musée, le plus important programme de ce genre parmi les musées d'art canadiens, rejoint un vaste éventail d'établissements, y compris ceux qui sont situés dans de petites collectivités et des collectivités éloignées.

La documentation, la numérisation et l'inventaire continu des œuvres d'art sont essentiels pour assurer une gestion et un entretien adéquats de la collection et pour rendre celle-ci accessible au public.

Rayonnement

Par l'entremise de son activité Rayonnement, le Musée accroît l'accessibilité de ses collections, de ses expositions et de ses connaissances dans tout le Canada et en favorise la diffusion au pays et à l'étranger grâce à la création de nouveaux partenariats et de nouveaux programmes.

Le Musée a une nouvelle activité à vocation particulière, celle du *Rayonnement national et des Relations internationales*, conçue en vue de rendre ses collections et ses connaissances accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes de toutes les régions du pays et de rejoindre le public le plus vaste possible. La fonction de Rayonnement vise à favoriser la diffusion de la collection nationale au moyen d'expositions itinérantes et de prêts. En outre, elle favorise la coproduction d'expositions avec des musées d'autres régions du Canada et la circulation de ces expositions, commandite la venue au Musée de conservateurs et de stagiaires de tout le pays et prévoit des programmes d'orientation et de stages techniques d'une durée d'une semaine.

Affaires publiques

Les Affaires publiques s'occupent de l'éducation et des programmes publics, des activités en ligne de CyberMuse, du marketing et des communications, des publications qui constituent des archives savantes du programme d'expositions et des expositions permanentes du Musée, ainsi que des services aux visiteurs. En outre, la Direction conçoit et met en œuvre des stratégies pour conserver le public actuel du Musée tout en élargissant sa portée auprès d'un public plus jeune et plus diversifié.

Par l'entremise de la *Division de l'éducation et des programmes publics*, le Musée offre une expérience optimale, à la fois agréable et éducative, dans un milieu qui valorise la présence humaine, la participation, l'accessibilité, la créativité, le confort et l'appréciation. Elle assure la prestation de 58 programmes aux écoles, aux familles, aux jeunes, aux adultes, aux aînés et aux personnes handicapées. Le site Web CyberMuse présente les œuvres et les artistes représentés dans la collection permanente. Il donne accès à de l'information et à des réflexions sur le monde des artistes et leur travail, et propose plus de 9 000 images, des vues panoramiques des galeries, des présentations audio et vidéo ainsi qu'un nombre croissant d'entrevues et de biographies d'artistes.

Développement

Le Développement vise à assurer au Musée des recettes annuelles supplémentaires de sources privées qui l'aideront à réaliser son mandat. Il comprend trois divisions :

La *Division des adhésions* constitue et cherche à conserver un groupe d'amateurs d'art qui s'intéressent de près aux activités du Musée et à son avenir, et recueille ainsi des fonds sous forme de frais d'adhésion et de dons. La *Division du parrainage* sollicite des dons en argent et en biens et services pour appuyer les activités, les expositions et les événements spéciaux que le Musée organise et elle établit à cette fin des relations à long terme avec diverses entreprises. La *Division des événements spéciaux et des locations* gère l'utilisation des espaces publics uniques du Musée de façon à rendre celui-ci attrayant pour des utilisateurs éventuels, à y intéresser de nouveaux publics, membres ou commanditaires et à générer des recettes supplémentaires.

Installations

Par l'activité Installations, le Musée veille à ce que ses installations soient sécuritaires et accessibles au public, et conviennent à la préservation et à l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art, des fonds de la bibliothèque du Musée et de ses archives.

En 1996, le Musée a pris en charge la gestion de ses installations. Il lui incombe maintenant d'entreprendre les travaux d'entretien (et de réparation, au besoin) voulus sur l'immeuble de la promenade Sussex, le MCPC, les locaux d'entreposage loués à Ottawa ainsi que le Pavillon du Canada à Venise. Au total, le Musée gère environ 70 330 mètres carrés de locaux. La sécurité des lieux est assurée par le recours à des agents et à la surveillance électronique de même que par la promotion de la santé et de la sécurité en milieu de travail.

Administration

L'activité Administration du Musée assure la direction et la surveillance, administre les ressources et les met bien en valeur. Elle comprend la gestion des ressources humaines et financières ainsi que les ressources relatives à la technologie de l'information du MBAC et du MCPC, les relations avec le conseil d'administration et les rapports avec le gouvernement. Les responsables de cette fonction voient également au respect des obligations législatives et juridiques du Musée.

DE CONSTITUER, D'ENTRETENIR
ET DE FAIRE CONNAÎTRE, DANS
L'ENSEMBLE DU CANADA ET À

L'ÉTRANGER, UNE COLLECTION
D'ŒUVRES D'ART ANCIENNES,
MODERNES ET CONTEMPORAINES
PRINCIPALEMENT AXÉE SUR LE
CANADA ET PAYER TOUR LES

CANADIENS À MIEUX CONNAÎTRE,
COMPRENDRE ET APPRÉCIER
L'ART EN GÉNÉRAL.

PRIORITÉS

Rejoindre un public canadien plus vaste et plus diversifié

Le Musée s'emploie à rejoindre les Canadiens et les Canadiennes de toutes les régions au moyen de la technologie, d'ententes de collaboration avec d'autres musées d'art et d'expositions itinérantes.

Pour tirer davantage profit de la nouvelle technologie, le Musée a amélioré ses sites Web et celui de CyberMuse et a élaboré un plan sur quatre ans afin de concevoir davantage de programmes destinés aux enfants et aux jeunes. Plus de 21 millions de Canadiens et de Canadiennes ont visité jusqu'ici cette année les différents sites Web du Musée, qui sont reliés au site du gouvernement du Canada par l'innovateur Musée virtuel du Canada.

Le Musée a également accru ses efforts en vue de collaborer avec le milieu des arts au Canada et a trouvé de nouvelles manières de répondre aux besoins de la communauté. L'une d'elles est la mise en tournée d'expositions organisées par d'autres institutions muséales : en 2001–2002, le Musée a fait circuler des expositions produites par l'Art Gallery of Nova Scotia et la Vancouver Art Gallery.

Le Musée a aussi enrichi son programme d'expositions itinérantes, lequel était déjà le plus important de ce genre au Canada. D'ici à la fin du présent exercice financier, dix nouvelles expositions s'ajouteront à ce programme, qui en comptera désormais 30. Les expositions itinérantes ont été présentées à 48 endroits au Canada répartis dans dix provinces et le territoire du Yukon. Les expositions du MCPC ont été structurées de diverses façons afin que les petits musées ou les musées éloignés puissent choisir les expositions dont le type et la taille conviennent le mieux au déplacement jusqu'à leurs installations.

Chez nous, le Musée a apporté des changements importants au secteur Éducation et programmes publics dans le but de rejoindre un public plus vaste, en particulier les enfants, les personnes handicapées, les adolescents provenant de milieux défavorisés et les jeunes adultes. Il a ainsi attiré un nombre sans précédent de visiteurs, ce qui témoigne du succès des efforts déployés par le Musée dans ce domaine. De plus, il a produit des audioguides pour enfants, une première dans la communauté muséale d'Amérique du Nord.

Le Musée a offert des ateliers et des visites spécialement conçus pour répondre aux besoins de personnes ayant diverses limitations fonctionnelles; par exemple, les personnes ayant un handicap visuel ont pu toucher aux sculptures. Grâce à l'appui financier d'un

donateur anonyme et à la générosité des Amis du MBAC, le MCPC a entrepris de donner des ateliers de photographie gratuits pendant les fins de semaine et le congé scolaire de mars à l'intention d'adolescents provenant de milieux défavorisés.

Le Musée a remanié ses programmes éducatifs à l'intention des adolescents. Jusqu'à maintenant en 2001–2002, des activités comme des visites libres, des ateliers de gravure et de photographie et des cours sur l'histoire de l'art et l'interprétation des œuvres artistiques ont attiré plus de 27 684 élèves.

Promouvoir le riche patrimoine artistique du Canada

À l'été 2001, les Jeux de la francophonie ont rassemblé à Ottawa des concurrents des milieux sportif et artistique venant de tous les coins de la planète pour célébrer le riche patrimoine culturel de la communauté francophone mondiale. Le Musée a joué un rôle actif dans les Jeux en présentant les concours de photographie et de peinture.

Avec la collaboration des ambassades canadiennes, le Musée a coordonné des expositions de tout premier plan, dont une tournée, dans quatre grandes villes chinoises, d'une exposition consacrée au Groupe des sept ainsi qu'un échange de photographies avec le Mexique.

Optimiser les ressources financières du Musée

Dans le cadre de la nouvelle approche commerciale du Musée, davantage axée sur les besoins des clients, des recettes ont été générées par l'intermédiaire des commandites accrues, de la vente d'adhésions, de la location de locaux, du service de traiteur, de la restauration, du stationnement, de la librairie, des publications, des droits de reproduction, de la présentation d'un audioguide pour les expositions spéciales, et de l'éducation et des programmes publics. Le Musée a aussi fait appel à la générosité de ses membres en les incitant à faire un don au Musée au lieu de simplement acheter un ensemble de services. Le Musée est ainsi parvenu à augmenter ses recettes d'autofinancement brutes qui, de 3 millions de dollars en 1993–1994, sont passées à 7 millions de dollars en 2001–2002.

Le service du Développement a entrepris d'obtenir des commandites pour un plus grand nombre d'activités du Musée (expositions itinérantes, travaux d'érudition, CyberMuse, par exemple) et a commencé à élaborer un programme de marketing proactif.

La Fondation du Musée des beaux-arts du Canada recueille et gère des fonds dans le but de permettre au Musée de répondre à ses besoins futurs, en accroissant ses capitaux. En 2001–2002, la Fondation a lancé son Programme de dons majeurs en vue d'obtenir des capitaux et de générer des recettes pour financer des projets spéciaux. Le Cercle, créé l'an dernier, est bien établi et compte plus de 101 membres.

RÉSULTATS OBTENUS EN 2001-2002

Le Musée des beaux-arts du Canada visait quatre objectifs pour l'exercice 2001-2002, qu'il s'est efforcé d'atteindre au moyen de diverses stratégies. Voici un aperçu des résultats obtenus par stratégie en date du 31 décembre 2001.

Objectif 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres d'art anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels et de présenter ces œuvres dans le cadre des programmes du Musée.

Stratégie 1

Constituer une collection qui illustre le patrimoine canadien en arts visuels en faisant l'acquisition d'œuvres d'art.

Le Musée a dépensé 1 231 616 $ pour acquérir des œuvres et a été heureux d'en recevoir plusieurs sous la forme de dons. Toutes les œuvres acquises se conformaient aux objectifs du plan d'acquisition du Musée : elles ont fait l'objet de recherches approfondies, ont été soigneusement choisies, sont de grande qualité et enrichissent la collection ou la complètent.

Comme le Musée refuse de tirer profit de quelque manière que ce soit d'œuvres dont la provenance est douteuse, il a lancé le projet de la provenance qui présente en ligne les renseignements portant sur l'historique des œuvres de la collection permanente pour lesquelles il manque des données entre 1933 et 1945. Il a également retourné au gouvernement de la République populaire de Chine un relief datant de la dynastie Tang qui avait été volé en Chine.

Stratégie 2

Conserver les collections pour la génération actuelle et les générations futures de Canadiens.

Plusieurs projets de conservation importants ont été terminés, et le Musée a acheté un nouvel équipement d'analyse d'images qui lui permettra de mieux examiner les peintures.

Stratégie 3

Poursuivre le programme dynamique d'acquisition d'œuvres photographiques canadiennes mis en œuvre par le MCPC.

Le MCPC a acquis 170 nouvelles œuvres (140 dons et 30 acquisitions).

Objectif 2

Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger.

Stratégie 1

Maintenir et accroître la capacité de faire connaître les œuvres figurant dans la collection nationale à tous les Canadiens et augmenter leur accessibilité.

Le Musée a dépassé le nombre de nouvelles expositions itinérantes qu'il avait prévu offrir au cours de l'exercice financier. Des 30 expositions itinérantes pouvant être réservées, 10 ont été introduites en 2001–2002. À la fin de l'exercice, 48 réservations avaient été faites, soit 41 au Canada et sept à l'étranger.

Le Musée a, pour la première fois, prêté certains des principaux chefs-d'œuvre qui figurent dans sa collection. Entre le 1er avril et le 31 décembre 2001, le Musée des beaux-arts du Canada a prêté 491 œuvres à 40 musées canadiens et à 35 musées étrangers. En outre, le MCPC a prêté pendant la même période 26 œuvres à quatre musées canadiens et à un musée étranger.

Le Musée a accueilli plus de 50 employés de musées d'art de l'Amérique du Nord pour la réunion annuelle des membres d'AMICO (Art Museum Image Consortium), tenue à Ottawa, en juin 2001. Depuis le lancement de la bibliothèque d'AMICO en 1998, le MBAC a donné 2 141 fichiers au total.

Stratégie 2

Établir des liens avec un plus grand nombre d'établissements muséaux et avec un public plus vaste dans l'ensemble du Canada.

En 2001–2002, le Musée a collaboré avec un grand nombre d'établissements, dont l'Association des musées canadiens (AMC), le Musée des beaux-arts de l'Ontario, l'Art Gallery of Nova Scotia, la Vancouver Art Gallery, la Winnipeg Art Gallery, la Beaverbrook Art Gallery du Nouveau-Brunswick, les Archives nationales et le Musée canadien des civilisations. Il a joué un rôle actif dans l'organisation de la populaire *Journée des musées*. Il a fait des progrès dans ses plans visant l'installation d'œuvres artistiques historiques produites par les Premières nations dans les salles réservées à la collection permanente.

Stratégie 3

Mieux faire connaître, comprendre et apprécier la collection du Musée, la capitale nationale et le programme des expositions itinérantes.

Plus de 30 expositions et installations ont été organisées, dont trois expositions-dossiers et cinq expositions pour le MCPC. Plusieurs catalogues ont été produits, dont un – celui de l'exposition *Gustav Klimt. Vers un renouvellement de la modernité* – a fait l'objet de grands éloges de la part des milieux universitaires, et le Musée a épuisé son tirage de 5 000 exemplaires trois jours avant la clôture de l'exposition. Des audioguides, des vidéos et des conférences se sont greffés à d'autres expositions tant au MBAC qu'au MCPC, et une visite à pied innovatrice a été conçue en vue de faire apprécier les œuvres du sculpteur Louis-Philippe Hébert qui ornent la cathédrale Notre-Dame et la colline du Parlement.

Le programme scolaire a été amélioré afin d'offrir aux élèves l'occasion d'approfondir leurs connaissances en explorant les diverses salles du Musée et en s'adonnant à des activités pratiques.

Le plan d'aménagement CyberMuse échelonné sur quatre ans progresse selon le calendrier prévu, en partie grâce au *Conseil des ados du MBAC*. Ce groupe de chefs de file composé d'adolescents se réunit tout au long de l'année scolaire pour aider le Musée à planifier, à coordonner et à mettre en œuvre des activités en ligne qui reflètent les intérêts des jeunes.

Le renouvellement du site Web du Musée a débuté comme prévu.

Stratégie 4

Accroître le public global du MBAC et du MCPC

Le Musée a accueilli davantage de visiteurs cette année au 31 décembre 2001 que pendant la même période l'an dernier. Il avait en effet reçu 537 040 visiteurs canadiens et étrangers. Le MCPC a accueilli plus de visiteurs cette année qu'à pareille époque l'an dernier, soit 49 669 (une augmentation de 19 p. 100).

Fréquentation virtuelle – le nombre de consultations des sites Web CyberMuse et du MBAC/MCPC est également considérablement à la hausse, avec un total de 21 648 328.

Fréquentation virtuelle totale des Sites Web CyberMuse et du MBAC/MCPC

du 1er avril au 31 décembre

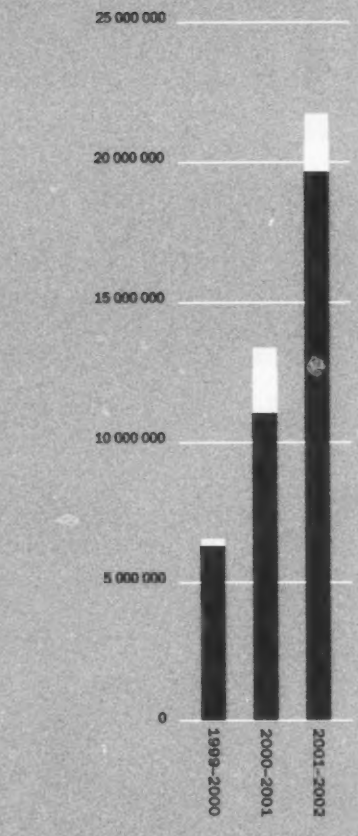
Site Web du MBAC	6 213 299	10 961 395	19 574 160
Site Web du MCPC	n/d	1 635 242	1 139 309
CyberMuse	288 736	713 838	934 859
Fréquentation totale des sites Web	**6 502 035**	**13 310 475**	**21 648 328**

Fréquentation locale et nationale totale du MBAC et du MCPC

du 1er avril au 31 décembre

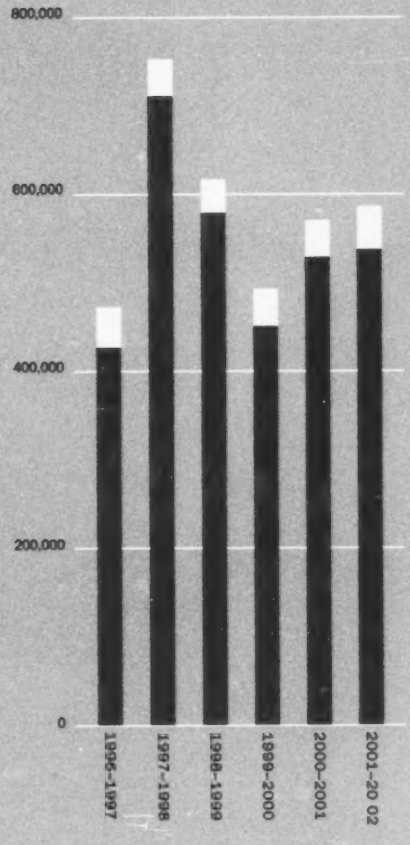
NGC	431 568	710 679	578 720	450 628	530 658	537 040
CMCP	44 346	42 639	38 445	43 764	41 764	49 669
Total	**475 914**	**753 318**	**617 165**	**494 392**	**572 422**	**586 709**

Fréquentation virtuelle totale des Sites Web CyberMuse et du MBAC/MCPC
du 1er avril au 31 décembre

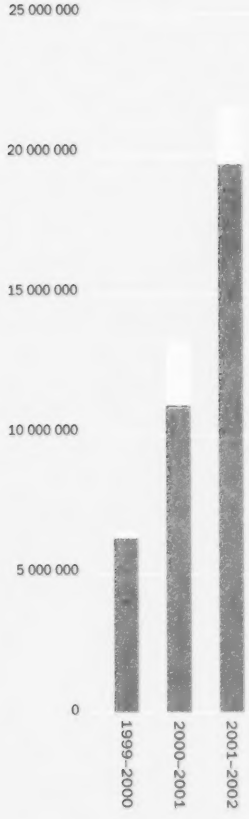


Musée des beaux-arts du Canada
Musée canadien de la photographie contemporaine
CyberMuse

Fréquentation locale et nationale totale du MBAC et du MCPC
du 1er avril au 31 décembre



Fréquentation virtuelle totale des Sites Web CyberMuse et du MBAC/MCPC
du 1er avril au 31 décembre

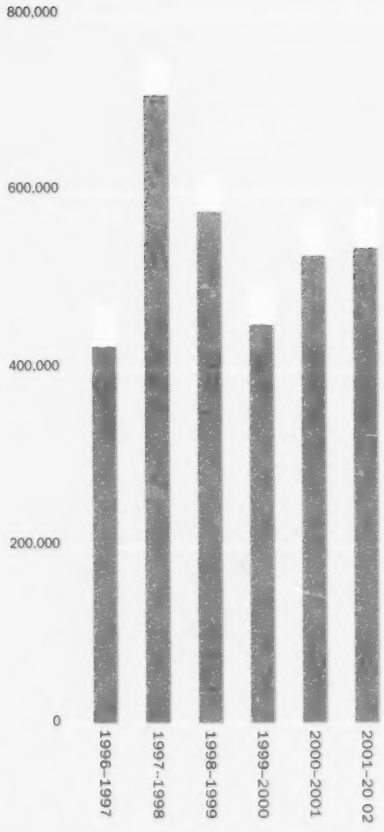


Musée des beaux-arts du Canada

Musée canadien de la photographie contemporaine

CyberMuse

Fréquentation locale et nationale totale du MBAC et du MCPC
du 1er avril au 31 décembre



Stratégie 5

Présenter la collection du Musée de manière à aider le public à apprécier et à comprendre les œuvres d'art.

Le projet d'entretien de la salle d'art européen a été achevé dans les délais prévus, et d'importants progrès ont été réalisés dans le travail d'installation d'art historique des Premières nations à l'intérieur des salles réservées à la collection canadienne permanente. Toutefois, en raison de problèmes de relations de travail, le Musée a dû retarder l'achèvement de trois projets d'installation.

Stratégie 6

Veiller à une bonne gestion des dossiers concernant les collections et les questions liées aux droits d'auteur.

Dans le cadre de la diffusion électronique des images par des moyens comme CyberMuse et le site Web d'AMICO, une attention soutenue doit être accordée aux droits de propriété intellectuelle, et un projet est en cours pour obtenir des autorisations à long terme auprès des titulaires de droits d'auteur. En 2001–2002, près de 600 images ont été fournies à des chercheurs, selon une formule de recouvrement des coûts.

Stratégie 7

Créer au cours des quatre prochaines années des dossiers photographiques numériques pour 20 000 œuvres figurant dans la collection.

On avait prévu numériser 3 200 images en 2001–2002, mais cet objectif était trop ambitieux étant donné l'adaptation nécessaire à la nouvelle technologie. Cependant, quelque 1 300 œuvres ont été numérisées au cours de l'exercice, ce qui porte le total des œuvres numérisées à 3 600. La numérisation des œuvres du MCPC a commencé et plus de 200 images sont déjà disponibles en ligne.

Objectif 3

Assurer la direction et la surveillance, administrer les ressources et bien les mettre en valeur.

Stratégie 1

Accroître les fonds annuels mis à la disposition du Musée par des donateurs privés pour lui permettre de réaliser son mandat.

De nombreux événements ont eu lieu à l'édifice de la promenade Sussex dans le cadre de locations, dont 27 concerts, l'enregistrement de l'émission *The Antiques Roadshow* de la BBC et le Gala de remise des prix Branham.

Le Musée a conservé 76 p. 100 de ses membres, taux particulièrement élevé pour un musée. Le nombre total de membres s'est élevé à 8 417. De ce nombre, 750 étaient des Amis donateurs dont la contribution a totalisé environ 200 000 $ en 2000–2001. Au cours des trois premiers trimestres de l'exercice financier 2001–2002, les recettes au titre des adhésions se chiffraient à 454 000 $, les commandites ont rapporté 410 000 $, auxquels se sont ajoutés 171 000 $ de dons en biens et services, et les recettes de location ont été de 276 000 $ (compte tenu des recettes du service de traiteur). Le Musée a également reçu le généreux appui d'un vaste éventail de sociétés commanditaires.

Stratégie 2

Équilibrer le budget de façon continue.

Le Musée compte équilibrer son budget d'ici à la fin de l'exercice financier. Le niveau de dépenses a fait l'objet d'un contrôle, et des ressources ont été réaffectées pour permettre le renouvellement des systèmes de technologie de l'information du Musée. La marge bénéficiaire de la librairie étant actuellement de 49,1 p. 100, on s'attend à ce qu'elle atteigne l'objectif de 50 p. 100 fixé dans le plan d'entreprise. Toutefois, les recettes nettes ont été plus basses que celles qui étaient prévues au cours du dernier trimestre.

Stratégie 3

Trouver des fonds internes et externes pour la mise en œuvre des initiatives relatives à la technologie de l'information.

Tous les objectifs du Musée en matière de technologie de l'information ont été réalisés. Le Musée a procédé à un examen de son réseau et de la sécurité de l'architecture de l'infrastructure et a établi, en août 2001, un plan de TI échelonné sur trois ans. Des normes ont été fixées pour l'ensemble du Musée, les problèmes de sécurité du réseau ont été corrigés, les difficultés liées à l'infrastructure du réseau ont été réglées et les logiciels d'application ont été mis à niveau.

Stratégie 4

Veiller à une bonne gestion des ressources.

Le rapport entre les dépenses au titre de l'exploitation et les dépenses au titre des salaires et des avantages sociaux était de 61 p. 100 et de 39 p. 100 en 2001–2002, chiffres qui correspondent aux objectifs du plan d'entreprise.

Un bulletin de nouvelles des employés a été lancé en novembre 2001.

Stratégie 5

Être un employeur bon et juste.

Le Musée a négocié un contrat de cinq ans avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) et un contrat de trois ans avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Le comité consultatif syndical-patronal a été remis sur pied. Les recherches dans tout le Canada pour trouver un directeur des relations employeur/employés ont été menées avec succès et le nouveau directeur est entré en fonction le 7 janvier 2002.

Objectif 4

Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art et des fonds de la bibliothèque et des archives, un lieu sûr et adéquat qui soit ouvert et accessible au public.

Stratégie 1

Protéger la collection d'œuvres d'art confiée au Musée.

Conformément au plan établi par des experts-conseils indépendants, les améliorations suivantes ont été apportées aux systèmes de sécurité du Musée : les barres d'évacuation de la salle d'art européen ont été remplacées ainsi que 35 des 168 caméras de surveillance, la chambre forte a été renforcée à l'issue d'un examen et les récepteurs de communication radio portatifs ont été changés. Le Musée a lancé une demande de propositions (DP) auprès des fournisseurs privés de services de sécurité en vue de trouver du personnel de sécurité plus compétent et mieux formé.

À la suite des événements survenus le 11 septembre, une formation supplémentaire a été offerte aux employés sur les alertes à la bombe et sur la manutention des colis suspects, et le Musée a participé à des séances d'information régulières avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé.

Stratégie 2

Fournir à un coût raisonnable un cadre sûr et agréable au personnel et au public.

Tous les objectifs de rendement ont été atteints. Le plan d'immobilisation à long terme a été achevé. Le Musée a aussi élaboré un plan permettant de déterminer les problèmes cruciaux relatifs à l'entretien et à la réparation. Grâce au financement obtenu en 2001–2002, le Musée a remplacé le toit de la bibliothèque, remplace actuellement l'équipement au gaz Halon et met en œuvre des mesures de conservation de l'énergie au MCPC.

Le Musée cherche actuellement, par l'entremise d'une DP, un fournisseur privé qui assurera la gestion des installations de l'immeuble.

DÉFIS ET FORCES POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

MILIEU EXTERNE

La conjoncture économique canadienne est le principal facteur extérieur influant sur la capacité du Musée à réaliser son mandat, à respecter les priorités gouvernementales et à atteindre les objectifs, les stratégies et les cibles figurant dans son plan d'entreprise. La conjoncture économique détermine, en effet, le niveau des crédits accordés au Musée, le montant des recettes qu'il peut générer ainsi que le nombre de visiteurs qu'il accueille.

Le milieu externe a changé depuis le dépôt du dernier plan d'entreprise. Il y avait des signes d'un ralentissement économique avant même les attaques terroristes perpétrées aux États-Unis le 11 septembre, et l'événement a créé une grande anxiété, tant en Amérique du Nord qu'ailleurs, qui s'est répercutée négativement sur les activités récréatives et le tourisme.

On ne s'attend pas à ce que les événements survenus le 11 septembre aient une incidence sensible sur les marchés d'art nationaux et internationaux. La rareté, sur ces marchés, d'œuvres d'art de grande qualité continue à faire augmenter les prix. Au Canada, le prix des œuvres d'art a augmenté de 50,93 p. 100 en 1999–2000 par rapport à l'année précédente. Sur le marché international, les prix montent de façon encore plus marquée.

Si la conjoncture économique détermine la taille du budget du Musée et, partant, la mesure dans laquelle il peut remplir son mandat, d'autres facteurs influent sur les stratégies et les activités qu'il choisit de mettre en œuvre. Ceux qui revêtent le plus d'importance pour le Musée sont les **orientations gouvernementales**, la **composition démographique de la population canadienne** et les **changements technologiques**.

Orientations gouvernementales

À titre de société d'État, le Musée prend en considération les orientations globales du Gouvernement du Canada et celles de la ministre du Patrimoine canadien, par l'intermédiaire de qui il rend des comptes au Parlement.

Le discours du Trône de janvier 2001 a fait ressortir l'importance des arts et de la culture dans le tissu social du Canada : *« Nos politiques culturelles doivent viser l'excellence en matière de créativité, encourager la diversité du contenu canadien et favoriser l'accès aux arts*

et au patrimoine pour tous les Canadiens ». La ministre a demandé aux membres du portefeuille du Patrimoine canadien de collaborer plus étroitement et de jouer un rôle de leadership en aidant les Canadiens et les Canadiennes à tisser des liens par l'intermédiaire des arts.

Démographie canadienne

Au cours de la dernière décennie, la diversité ethnique, raciale et religieuse du Canada s'est accrue à un rythme sans précédent, à tel point que l'image publique de la société canadienne a considérablement changé. Dans une génération, aucun groupe racial ne sera majoritaire au Canada.

Les changements dans la composition de la population canadienne renforcent l'importance des efforts déployés par le Musée pour promouvoir le riche patrimoine canadien en arts visuels, pour rejoindre un public plus jeune et diversifié et pour tenir compte des différences entre les populations des diverses régions.

Changements technologiques

À la fin de 1999, 50 p. 100 des ménages canadiens possédaient un ordinateur et 33 p. 100 de tous les ménages avaient accès à l'Internet par comparaison à 25 p. 100 l'année précédente. Cette adoption rapide des nouvelles technologies montre que le Musée a raison d'accélérer son programme de numérisation et d'accroître le contenu de CyberMuse. Cependant, étant donné que les Canadiens et les Canadiennes à faible revenu sont moins susceptibles d'être reliés à l'Internet chez eux, le Musée travaille également à rejoindre de façon électronique, par l'intermédiaire de l'école, les jeunes provenant de milieux moins fortunés.

MILIEU INTERNE

L'une des grandes forces du Musée est son personnel. Les recherches savantes, les publications et les expositions des employés ont grandement contribué à faire progresser la connaissance des beaux-arts au Canada et dans le monde. C'est à la réputation et à la grande compétence de son personnel que le Musée doit la crédibilité dont il jouit auprès des grands musées du monde et sans laquelle il ne pourrait pas coproduire avec eux des expositions ni obtenir d'eux des prêts et des expositions de très haut calibre pour en faire profiter les Canadiens et les Canadiennes. La collection permanente d'art canadien et international du Musée, ses magnifiques installations, ses expositions créatrices et ses programmes éducatifs sont comparables à ceux de n'importe quel grand musée d'arts visuels et lui permettent d'attirer plus de visiteurs que tout autre musée d'art canadien et davantage que la plupart des musées comparables aux États-Unis.

Une autre grande force du Musée est sa capacité de rejoindre le public et les musées d'art dans les provinces et les territoires par l'entremise de son programme d'expositions itinérantes, de ses prêts, de ses programmes de formation et de bourses d'étude, de ses conférenciers invités, de ses stagiaires et de ses conservateurs invités. Plus récemment, la révolution électronique a permis au Musée d'étendre son rayonnement à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Il rejoint maintenant les gens dans leur foyer ou à

l'école grâce à son site Web et à CyberMuse, dont la qualité a été reconnue dans une étude récente (étude ICE Breaker) et a valu au Musée la deuxième place sur trois au palmarès des meilleurs sites Web.

Au même moment, cependant, la réduction des budgets, le gel des salaires sur six ans, des mises à pied et d'autres changements ont entraîné des relations de travail turbulentes, qui se sont soldées par une grève des employés de l'AFPC. En devant composer avec ces difficultés immédiates, le Musée s'est vu contraint de réduire les ressources prévues pour la restructuration des pratiques de gestion des ressources humaines et l'amélioration des communications internes.

QUESTIONS STRATÉGIQUES

Accroître les recettes pendant une période de ralentissement économique

Le Musée a réagi à la réduction de ses crédits parlementaires au cours de la dernière décennie en augmentant ses recettes autogénérées, en intensifiant l'efficacité de ses activités, en contrôlant le niveau de ses activités et en réaffectant ses fonds de manière à respecter ses priorités et celles du gouvernement. Le Musée est parvenu à tripler et à quadrupler ses recettes entre 1993–1994 et 2000–2001, les faisant passer à 20 p. 100 de son budget total. Il a cependant dû réduire de 9 millions à 7,6 millions de dollars ses estimations pour 2001–2002.

La concurrence pour les commandites et les dons privés est toujours féroce dans une ville où le gouvernement et un secteur industriel unique constituent les moteurs de l'économie. Le ralentissement économique général que l'on prévoit, et en particulier le déclin marqué de l'industrie de la haute technologie, feront en sorte qu'il sera plus difficile pour le Musée d'atteindre les objectifs fixés entre 2002–2003 et 2006–2007.

Refléter une population plus diversifiée

Le fait que la composition démographique de la population du Canada a changé considérablement au cours de la dernière décennie pose un problème difficile au Musée en ce qui concerne l'enrichissement de sa collection. Le Musée aimerait acquérir des œuvres d'art non occidental, mais l'achat de la collection historique qu'il lui faudrait pour mettre de telles œuvres en perspective pour ses visiteurs nécessiterait des fonds et des connaissances dont le Musée ne dispose pas pour l'instant.

Voilà donc pourquoi le Musée cherche à enrichir sa propre collection grâce à des dons et à des prêts à long terme d'art non occidental. Il se fait également un devoir de faire venir de l'étranger des expositions de sources moins traditionnelles (p. ex., du Sénégal et de la Chine).

Technologie de l'information

Le gouvernement du Canada s'est engagé à offrir tous les services gouvernementaux en ligne d'ici 2004, et le Musée est pour sa part résolu à accroître l'accessibilité de la collection nationale à l'extérieur de la RCN. Dans cette optique, le Musée numérise actuellement sa collection, le matériel de recherche connexe ainsi que ses enregistrements vidéo et audio. L'établissement doit disposer de fonds supplémentaires pour finir de mettre à

niveau son infrastructure de TI, accélérer la numérisation de ses actifs, concevoir et maintenir à jour son site Web et restructurer CyberMuse. À ce jour, le Musée a réalloué des fonds afin d'atteindre ses objectifs en technologie de l'information. Le défi consistera à poursuivre le financement des projets continus en technologie à même son budget.

PRIORITÉS

En 2001–2002, le Musée avait trois priorités : **rejoindre un public plus vaste et plus diversifié**, **faire connaître le riche patrimoine canadien en arts visuels** et **optimiser ses ressources financières**. À celles-ci, il a ajouté **renforcer le milieu de travail** et **améliorer la sécurité**.

Renforcer le milieu de travail

Son succès étant tributaire du travail assidu de son personnel hautement qualifié et dévoué, le Musée désire offrir à ses employés un milieu de travail où ils se sentent appréciés et où leurs préoccupations sont entendues. Les deux nouvelles conventions collectives adoptées, ainsi que le nouveau bulletin à l'intention des employés, s'inscrivent dans cette optique de renforcement du milieu de travail. Le Musée a embauché un directeur des Relations employeur/employés pour revoir tous les aspects des Ressources humaines.

Améliorer la sécurité

La sécurité sur tous les fronts constitue actuellement la priorité absolue du gouvernement. Vu l'emplacement de ses installations et son importance symbolique, le Musée accordera, au cours des prochaines années, une attention particulière à la santé et à la sécurité des visiteurs et de ses employés ainsi qu'à la sécurité de la collection d'œuvres d'art du pays.

OBJECTIFS, STRATÉGIES ET INDICATEURS DE RENDEMENT POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

Pour la période de planification allant de 2002-2003 à 2006-2007, le Musée a modifié ses quatre objectifs, a élaboré des stratégies plus détaillées pour les atteindre et a défini très précisément les réalisations qui indiqueront si les objectifs ont été atteints.

Objectif 1

Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels.

Le Musée s'efforce de constituer une collection riche et représentative par l'acquisition de nouvelles œuvres d'art et la conservation des œuvres existantes. Mais l'enrichissement de la collection n'est pas la seule responsabilité du Musée : celui-ci doit conserver les œuvres qu'il possède déjà.

Indicateurs de rendement clés

Le Musée fera l'acquisition, par l'entremise d'achats ou de dons, d'œuvres qui correspondent aux objectifs fixés, allant d'un plus grand nombre d'œuvres d'art non occidental à des photographies canadiennes des années 1960. La valeur des dons passera à plus de 50 000 $ pendant la période de planification. En outre, le Musée continuera de consacrer 95 p. 100 de ses efforts de conservation à ses propres œuvres et 5 p. 100 à des œuvres appartenant à d'autres collections, le plus souvent les collections d'autres musées d'art canadiens.

Objectif 2

Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes et faire connaître ses collections tant au Canada qu'à l'étranger.

Le Musée a cerné sept stratégies qui l'aideront à atteindre son deuxième objectif : rendre sa collection plus accessible à l'extérieur de la région de la capitale nationale; établir des liens avec un nombre accru d'établissements muséaux au Canada; accroître la connaissance que possède le public de la collection permanente et des expositions itinérantes;

présenter la collection de façon à aider le public à l'apprécier et à la comprendre; accélérer la mise en œuvre de son plan de numérisation; gérer les dossiers et les droits d'auteurs avec efficacité; collaborer avec les autres membres du portefeuille du Patrimoine canadien.

Indicateurs de rendement clés

Le Musée élabora un nouveau programme d'expositions itinérantes adapté aux capacités d'accueil et aux intérêts des musées d'art de tout le Canada. En 2002–2003, 30 expositions au total seront présentées dans plus de 40 endroits et, en 2003–2004, 10 nouvelles expositions seront organisées pour remplacer des expositions existantes. On pourra voir au moins 20 nouvelles expositions et installations au MBAC chaque année au cours des quatre prochaines années et au moins huit nouvelles installations au MCPC chaque année pendant la même période. Deux expositions-dossiers seront produites chaque année. On prévoit mettre en œuvre huit projets destinés à renouveler diverses collections et à intégrer CyberMuse aux salles du Musée.

Il sera possible d'accéder à des renseignements sur les collections et les programmes de bourses d'étude du Musée à partir de son site Web, de CyberMuse et de ses publications ainsi que par l'intermédiaire des programmes de conservateurs invités et de conférences données par les experts du MBAC et du MCPC. Il y aura présence accrue du Musée sur Rescol, et le nombre de consultations du site Web s'élèvera à 37 millions d'ici 2007. Outre cette visibilité accrue sur le Web, le nombre annuel de visiteurs passera à 610 000 au MBAC et à 55 000 au MCPC. Des sondages permettront de déterminer le degré de satisfaction des visiteurs.

Le Musée continuera de contribuer aux initiatives de programmes du portefeuille du Patrimoine canadien.

Objectif 3

Assurer la direction et la surveillance; administrer les ressources et bien les mettre en valeur.

Le Musée dispose de cinq stratégies pour atteindre cet objectif : solliciter des recettes supplémentaires de sources privées; veiller à être géré avec efficacité et efficience, de façon rentable et conformément à l'éthique; fournir des services efficients en respectant des contrôles de gestion appropriés; améliorer les communications internes; être un bon employeur et un employeur équitable.

Indicateurs de rendement clés

Les recettes autogénérées augmenteront afin de représenter 20 p. 100 des ressources totales d'ici 2006. En 2003, le Musée comptera 10 000 membres, auxquels 2 000 autres se seront ajoutés en 2006–2007, niveau qui sera maintenu par la suite. De nouvelles campagnes cibleront les membres, donateurs et commanditaires potentiels, et la location et le service de traiteur feront l'objet d'une promotion dynamique.

Le Musée compte équilibrer son budget, maintenir la marge bénéficiaire brute de la librairie à 50 p. 100 et améliorer ses mécanismes de reddition de comptes tout en tenant mieux les employés au courant de ses objectifs et de ses priorités.

Objectif 4

Fournir, pour la préservation et l'exposition des collections nationales d'œuvres d'art et des fonds de la bibliothèque et des archives, un lieu sûr et adéquat qui soit ouvert et accessible au public.

La sécurité des collections, des visiteurs et du personnel constituera une priorité pour le Musée pendant la période de planification.

Indicateurs de rendement clés

Un cadre global sera établi pour les activités en matière de sécurité. Les plans et les processus de sécurité seront réévalués, et la planification et la formation relatives aux situations d'urgence seront renforcées. Le plan de mesures d'urgence sera testé chaque année. Le Musée améliorera aussi la sécurité tant au MBAC qu'au MCPC en installant un nouvel équipement et en améliorant l'équipement existant.

En ce qui a trait aux installations, le Musée effectuera une évaluation des besoins en locaux à moyen et à long terme tant au MBAC qu'au MCPC et entreprendra certains travaux d'entretien et de réparation urgents.

PLAN FINANCIER ET BUDGETS

Résultats à ce jour

Les crédits parlementaires accordés au Musée pour 2001–2002 s'élèvent à 43 117 000 $. Cette somme comprend des fonds de fonctionnement et d'immobilisations de 33 188 000 $ et un crédit distinct de 6 000 000 $ exclusivement réservé à l'achat d'œuvres d'art pour enrichir la collection. Le Musée recevra, au titre de la phase II de l'Examen de l'intégrité des programmes, des crédits supplémentaires exceptionnels de 3 065 000 $ pour financer l'achat de biens d'immobilisations essentiels ainsi que des crédits continus de 854 000 $ pour couvrir les augmentations des salaires et des avantages sociaux des employés.

La somme additionnelle de 2 559 000 $ pour les paiements tenant lieu d'impôts fonciers a été incluse dans les crédits parlementaires de base.

On s'attend à ce que les recettes et les contributions brutes pour 2001–2002 atteignent 7 614 000 $, somme inférieure à celle prévue dans le plan d'entreprise de l'an dernier. Cet écart s'explique par divers facteurs, dont le ralentissement économique et la grève des employés représentés par l'AFPC.

Le montant des recettes autogénérées prévues pour les prochaines années a été réduit quelque peu comparativement au plan d'entreprise précédent en raison de l'incertitude causée par les événements du 11 septembre et de la baisse du tourisme qui pourrait en découler. Pour ce qui est des dépenses, le Musée s'attend à une augmentation continue de 20 p. 100 des coûts de sécurité, attribuable à la hausse de la demande de personnel de sécurité dans la région de la capitale nationale.

ÉTATS FINANCIERS

MUSEE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
BILAN

Actif								
À court terme :								
Encaisse et placements	5 858	4 479	8 516	8 671	8 821	8 971	9 121	9 271
Débiteurs	3 874	1 125	500	525	550	575	600	625
Stocks	855	879	855	875	900	925	950	975
Frais payés d'avance	1 258	978	1 283	1 308	1 333	1 358	1 383	1 408
	11 845	7 461	11 154	11 379	11 604	11 829	12 054	12 279
Encaisse et placements affectés	1 220	1 743	1 358	1 509	1 670	1 841	2 022	2 213
Collection	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations	9 682	10 064	11 127	11 617	11 767	11 867	11 917	11 917
	22 748	19 269	23 640	24 506	25 042	25 538	25 994	26 410
Passif								
À court terme :								
Créditeurs et charges à payer	6 130	3 287	5 341	5 341	5 341	5 341	5 341	5 341
Compte pour but spécifique	252	513	322	397	477	562	652	747
	6 382	3 800	5 663	5 738	5 818	5 903	5 993	6 088
Indemnités de cessation d'emploi à payer	1 638	1 950	1 888	2 138	2 388	2 638	2 888	3 138
Contributions reportées	786	1 058	831	881	936	996	1 061	1 131
Financement des immobilisations reporté	11 375	10 064	12 690	13 180	13 330	13 430	13 480	13 480
Total du passif	20 181	16 872	21 072	21 937	22 472	22 967	23 422	23 837
Dotations	129	148	130	131	132	133	134	135
Avoir du Canada								
Solde au début de l'exercice	2 249	2 249	2 438	2 438	2 438	2 438	2 438	2 438
Excédent des revenus sur les dépenses	189	0	0	0	0	0	0	0
Solde à la fin de l'exercice	2 438	2 249	2 438	2 438	2 438	2 438	2 438	2 438
	22 748	19 269	23 640	24 506	25 042	25 538	25 994	26 410

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ÉTAT DES RÉSULTATS

Dépenses par activité								
Collections et recherche								
exploitation	4 201	3 749	4 463	4 409	4 328	4 373	4 414	4 457
acquisitions	2 969	2 700	5 700	5 700	5 700	5 700	5 700	5 700
Total Collections et recherche	7 170	6 449	10 163	10 109	10 028	10 073	10 114	10 157
Rayonnement	1 253	1 499	1 331	1 315	1 291	1 304	1 317	1 329
Développement	4 367	3 904	4 639	4 584	4 499	4 546	4 588	4 633
Affaires publiques	6 104	6 307	6 485	6 407	6 288	6 354	6 413	6 476
Expositions et gestion des Collections	7 224	7 237	7 675	7 582	7 442	7 520	7 590	7 664
Installations	14 093	15 884	15 503	15 317	15 033	15 192	15 333	15 482
Administration	5 145	3 928	4 935	4 876	4 785	4 837	4 881	4 927
Total des dépenses	45 356	45 208	50 731	50 190	49 366	49 826	50 236	50 668
Revenus et contributions	9 020	9 020	7 614	7 735	8 110	8 570	8 980	9 412
Coût d'exploitation net avant financement public	36 336	36 188	43 117	42 455	41 256	41 256	41 256	41 256
Crédits parlementaires								
À l'égard des dépenses de fonctionnement et dépenses en capital sur une base de caisse	33 459	33 188	37 117	36 455	35 256	35 256	35 256	35 256
Crédits parlementaires reportés pour l'achat d'immobilisations amortissables	-753							
Crédits parlementaires reportés pour les paiements en remplacements d'impôts	-789							
Amortissement du financement des immobilisations reporté	1 373							
Total sur une base de comptabilité d'exercices	33 290	33 188	37 117	36 455	35 256	35 256	35 256	35 256
Acquisition d'objets pour la collection								
De l'exercice en cours sur une base de caisse	3 000	3 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Prélevé des exercices antérieurs	235							
Total sur une base de comptabilité d'exercice	3 235	3 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Total – crédits parlementaires sur une base de comptabilité d'exercice	36 525	36 188	43 117	42 455	41 256	41 256	41 256	41 256
Résultats d'exploitation après financement public	189	0	0	0	0	0	0	0

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Activités d'exploitation :								
Résultats d'exploitation après financement public	189	0	0	0	0	0	0	0
Éléments sans incidence sur l'encaisse et les placements								
Amortissement	1 373	1 703	1 750	1 800	1 850	1 900	1 950	2 000
Indemnités de cessation d'emploi à payer	101	200	250	250	250	250	250	250
Perte sur aliénation d'immobilisations	-3	0	0	0	0	0	0	0
	1 660	1 903	2 000	2 050	2 100	2 150	2 200	2 250
Augmentation des éléments hors caisse du fond de roulement	3 294	-25	2 560	-70	-75	-75	-75	-75
	4 954	1 878	4 560	1 980	2 025	2 075	2 125	2 175
Activités de financement :								
Financement des immobilisations provenant du gouvernement du Canada	753	1 000	3 065	2 290	2 000	2 000	2 000	2 000
Amortissement de financement des immobilisations reporté	-1 373	-1 703	-1 750	-1 800	-1 850	-1 900	-1 950	-2 000
Crédits parlementaires reçus pour le compte pour but spécifique	3 000	3 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Intérêts reçus afférents au compte pour but spécifique	74		70	75	80	85	90	95
Dons et legs reçus	24		50	60	70	80	90	100
Intérêts reçus afférents au compte de contributions reportées	47		45	50	55	60	65	70
Dotations reçues	1		1	1	1	1	1	1
	2 526	2 297	7 481	6 676	6 356	6 326	6 296	6 266
Activités d'investissement :								
Achats d'immobilisations	-2 296	-1 000	-3 195	-2 290	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
Produit de l'aliénation d'immobilisations	4	0	0	0	0	0	0	0
Achats d'œuvres d'art provenant des fonds du compte pour but spécifique	-3 235	-3 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
Achats d'œuvres d'art provenant des fonds des contributions reportées	-7							
Contributions reportées utilisées à des fins spécifiques	-86	0	-50	-60	-70	-80	-90	-100
	-5 620	-4 000	-9 245	-8 350	-8 070	-8 080	-8 090	-8 100
Augmentation de l'encaisse et des placements au cours de l'exercice	1 860	175	2 796	306	311	321	331	341
Encaisse et placements affectés et non affectés au début de l'exercice	5 218	4 304	7 078	9 874	10 180	10 491	10 812	11 143
Encaisse et placements affectés et non affectés à la fin de l'exercice	7 078	4 479	9 874	10 180	10 491	10 812	11 143	11 484

MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA
TABLEAU DES REVENUS D'EXPLOITATION ET DES CONTRIBUTIONS

Boutique et édition	3 344	3 600	2 954	2 800	2 900	3 000	3 100	3 200
Droits d'entrée	1 640	1 650	1 345	1 200	1 300	1 400	1 500	1 600
Stationnement	678	630	516	650	650	675	675	675
Intérêts	478	350	340	300	300	300	300	300
Commandites	544	450	581	535	560	600	625	650
Expositions itinérantes	317	300	218	250	250	275	275	300
Locations des endroits publics	458	450	308	450	475	500	525	550
Recouvrement des dépenses-prêts d'œuvres d'art	140	150	148	150	150	150	150	150
Adhésions	511	525	565	600	660	720	795	862
Audioguides	232	235	182	170	175	200	225	255
Services alimentaires	35	35	33	30	35	40	45	55
Services d'éducation	207	160	69	165	170	175	180	180
Autres	58	35	39	35	35	35	35	35
	8 642	8 570	7 298	7 335	7 660	8 070	8 430	8 812
Contributions	378	450	316	400	450	500	550	600
Total des revenus	9 020	9 020	7 614	7 735	8 110	8 570	8 980	9 412